

► **JOSÉ SALARDI, TITULAR DEL MEF**  
"Buscaremos ganar lo que se pueda  
en flexibilización [laboral]" (p. 12)

► **MACROECONOMÍA**  
La resaca de los aranceles  
anunciados por Donald Trump (p. 26)

► **APPS DE DELIVERY**  
Las nuevas responsabilidades  
que origina el caso Rappi (p. 35)



DERRAMA MAGISTERIAL

## Rentabilidad en declive

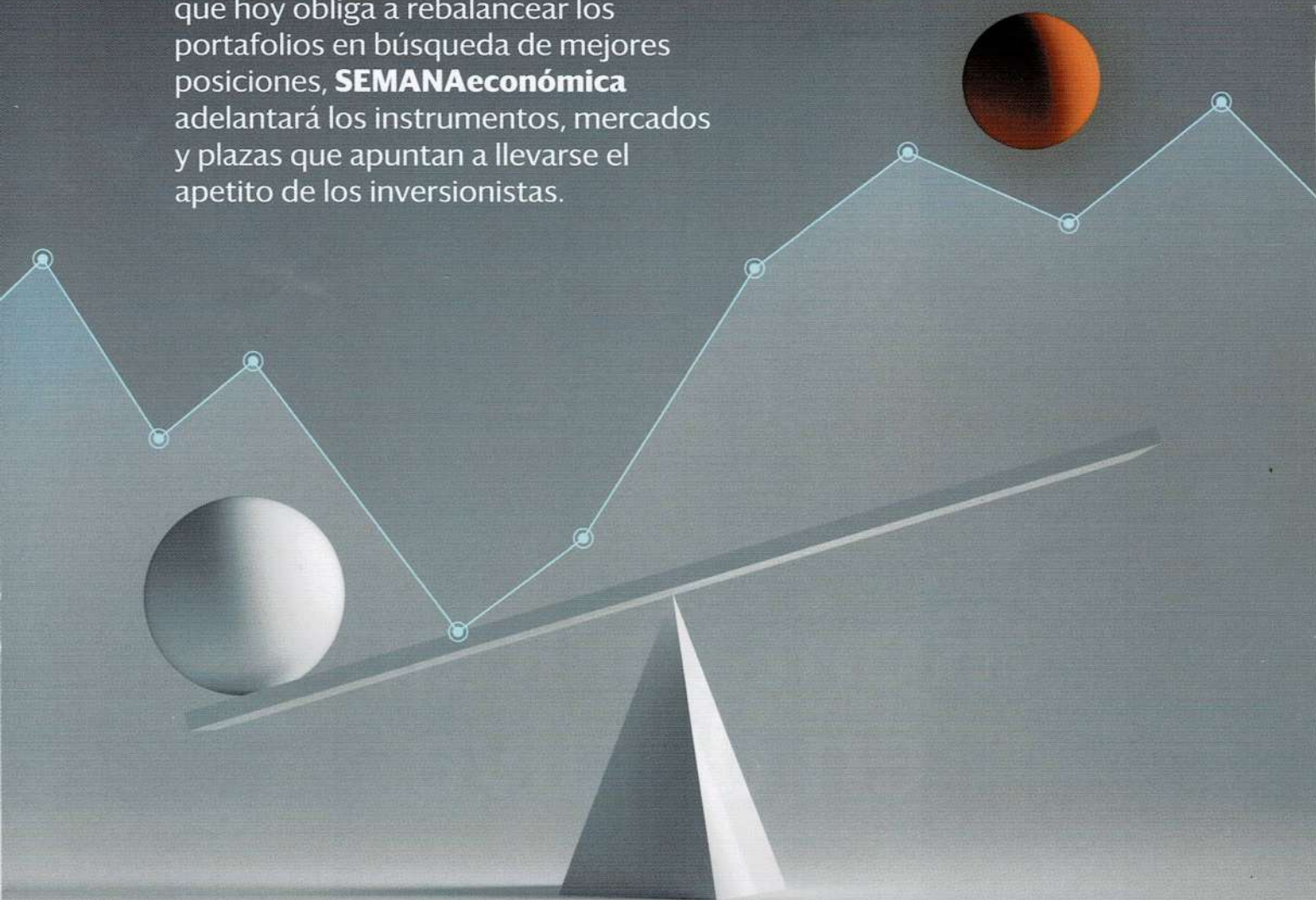
La institución de seguridad social de los docentes atraviesa un difícil momento. Sus negocios, que incluyen hoteles, viviendas y Librerías Crisol, muestran un deterioro en sus resultados, en medio de un complejo proceso de reestructuración interna. (p. 10)

SEMANAeconómica

ESPECIAL

# INVERSIONES

Ante una creciente volatilidad global que hoy obliga a rebalancear los portafolios en búsqueda de mejores posiciones, **SEMANAeconómica** adelantará los instrumentos, mercados y plazas que apuntan a llevarse el apetito de los inversionistas.



Cierre de publicidad:  
**8 de abril**

Fecha de publicación:  
**13 de abril**

Contacto comercial:  
[publicidad@se.pe](mailto:publicidad@se.pe)



# SE Índice

6 de abril del 2025 | Año XXXIX | No SE 1956

|                                                                                                                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>LA VOZ DE SE</b> El caso Medifarma nos recuerda los graves problemas de la sanidad peruana. Y la respuesta de las autoridades sólo ha servido para agravar el panorama. | 6  |
| <b>VOCES Y OPINIONES</b> Rubén Sánchez, CEO de Grupo San Antonio                                                                                                           | 8  |
| <b>VOCES Y OPINIONES</b> Eduardo Montero, CEO de Credicorp Capital                                                                                                         | 10 |
| <b>SE DESTACA</b> Los negocios de la Derrama Magisterial, dueña de hoteles, viviendas y de la cadena Librerías Crisol, no atraviesan un buen momento.                      | 10 |
| <b>SE DESTACA</b> José Salardi, titular del MEF: "Buscaremos ganar lo que se pueda en flexibilización [laboral]"                                                           | 12 |

## Sectores y Empresas

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>INMOBILIARIO</b> Vivienda a la chorrillana                                               | 14 |
| <b>AUTOMOTRIZ</b> Redistribución de la oferta                                               | 15 |
| <b>INFRAESTRUCTURA</b> Ositran: "[La responsabilidad de LAP] marcará que haya sanción o no" | 15 |
| <b>MINERÍA</b> Ley MAPE en entredicho                                                       | 16 |
| <b>TELECOMUNICACIONES</b> La fibra va a sur                                                 | 16 |
| <b>MINERÍA</b> Resemin: "El futuro [de la empresa] está afuera.                             | 23 |
| <b>ENERGÍA</b> Suben a la ola renovable                                                     | 23 |

## Economía y Finanzas

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>MERCADO DE VALORES</b> La resaca del 'día de la liquidación'                          | 26 |
| <b>MACROECONOMÍA</b> Moody's: "Es difícil llegar al 4% [de crecimiento del PBI] del MEF" | 27 |
| <b>MERCADO DE VALORES</b> Buenos dividendos                                              | 27 |
| <b>PREVISIONAL</b> AFP Integra: "Estamos evitando invertir en fondos mutuos locales"     | 30 |
| <b>INVERSIONES</b> La paradoja del inversionista racional                                | 30 |
| <b>FINANCIAL TIMES</b> China percibe oportunidades en la revolución cultural de Trump    | 31 |

## Management

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>ESTUDIOS DE ABOGADOS</b> Fidelización en un entorno competitivo               | 33 |
| <b>ESTRATEGIA</b> Be Natural: "Buscamos la lealtad de nuestras usuarias finales" | 34 |
| <b>MARKETING</b> Competencia universitaria                                       | 34 |

## Legal y Política

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR</b> Nuevos e ineludibles deberes para las apps | 35 |
| <b>MINERÍA</b> Incentivo para explorar                                     | 36 |
| <b>LABORAL</b> Precisión al daño moral                                     | 36 |



## Movidas



**DIEGO NOVOA** es el nuevo *country manager* de General Motors Perú. Venía desempeñándose como gerente de Finanzas para Ventas y Postventa de Sudamérica en la misma empresa.



**LEANDRO MOLINA**, *country manager* de Grupo QuintoAndar para Perú y Argentina, se convirtió en director del *holding* para Latinoamérica tras sumar a sus funciones el liderazgo de las operaciones de Panamá y Ecuador.



**ALBERTO MUÑOZ-NAJAR FRIEDRICH**, ejecutivo miembro de diversos directorios, fue nombrado presidente del directorio de Consejeros y Corredores de Seguros S.A. **MAURICIO CHIRINOS**, gerente de Michell y Cía S.A, fue designado vicepresidente del mismo directorio.



**GONZALO DE LAS CASAS**, socio principal del estudio Rebaza, Alcázar & De Las Casas, fue designado director de San Martín Contratistas. **ALBERTO CÁRDENAS**, ex COO de Minsur, también fue nombrado director.



**INÉS TEMPLE** asumió la presidencia del International Women's Forum en Perú, organización global que impulsa el liderazgo de mujeres profesionales. También ejerce como presidenta de LHH DBM Perú y LHH Chile.



**ALEJANDRO MORALES** es el nuevo socio del estudio Torres y Torres Lara Abogados. Se desempeñaba como asociado principal y jefe del área de Derecho y Nuevas Tecnologías de la firma.

**SEMANAeconómica**, el mejor análisis económico y de negocios para los líderes de las empresas en el Perú

Síguenos en:



## SEMANAeconómica



Número SE 1956

Lima, 6 de abril del 2025

**DIRECTOR Y GERENTE DE CONTENIDOS** / Diego Chirinos Cané

**EDITORES** / Juan Rosales Arenas y Jaime Cordero

**EDITOR WEB** / Iván Álvarez

**ANALISTA SENIOR** / Marco Alva Pino, Alessandra Saavedra U., Junior Miani

**ANALISTAS** / Alba Ñaupas O., Jonathan Terranova V. Marisol Alvarado Bolívar, Claudia Gutiérrez Coveñas, Edward Abarca

**ASISTENTE DE REDACCIÓN** / Tamara Ojeda Tarrillo

**COMMUNITY MANAGER** / Diana Yong

**EDITORIA GRÁFICA** / Martha Rodríguez Salazar

**DISEÑO E INFOGRAFÍA** / André Bedregal, Rubén Morales

**FOTOGRAFÍA** / Julio Cabana

**COORDINADOR AUDIOVISUAL** / Jean Carlo Llahtahuaman

**REALIZADOR AUDIOVISUAL** / Italo Bernal Sanchez

**GERENTE GENERAL** / Carlos de la Rica

**CHIEF REVENUE OFFICER** / Ernesto Ferrini

**GERENTE COMERCIAL CORPORATIVO** / María Claudia Díaz Dulanto

**JEFE DE CONTENT LAB** / Eduardo Prado Estrella

**JEFE DE MARKETING DIGITAL** / Luis José Malásquez Lévano

**EDITORIA DE NUEVOS PRODUCTOS** / Jenny Varillas Paz

**EDITOR DE ARTE** / Rafael Torres M.Q.

**ANALISTA DEL CONTENT LAB** / Daniela Navarro

**JEFE DE CALL CENTER** / Martin Bringas

**JEFE DE ADMINISTRACIÓN, TESORERÍA Y CONTABILIDAD** / Rosmery de la Torre

**PUBLICIDAD** / Graciela Escobal, Ana Reyes, Malú Pérez

**WEB TRAFFICKER** / Mario Popuche

**TELEMARKETING** / Silvana Pulisci, Beatriz Díaz, Marcos Gonzalez

**ADMINISTRACIÓN** / Isela Vidalón, Peggy Yamashita, Victoria Albán

**DISEÑO** / Circle (Londres)

**FOTOS INTERIORES** / Getty Images, iStock, Andina, Presidencia



**OFICINA DE REDACCIÓN** / Av. Canaval y Moreyra 340 Piso 13, Lima 27, Perú

**TELÉFONO** / 213-0600

**FAX** / 444-5240

**IMPRESIÓN** / Editorial Supergrafica EIRL

Av. Manuel Tellería Vicuña 1615 Urb. Chacra Ríos Norte, Lima

**DEPÓSITO LEGAL** / 150105-95-0204

**RUC** / 20260510887

©Perú Económico S.A. Derechos reservados



El texto del Código de Ética de esta casa editora está disponible en:  
<https://semanaeconomica.com/etica>

# La Salud sí tiene remedio



#CADESaLud  
#LaSaludNoPuedeEsperar

**CADE**  
SALUD

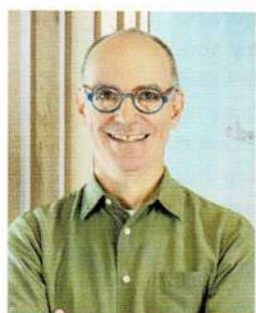
**IPAE**

ACCIÓN EMPRESARIAL

## Gestión integral de la salud: Construyendo un sistema articulado y sostenible

Modelos y estrategias exitosas para fortalecer la coordinación entre actores, optimizar recursos y mejorar la calidad y accesibilidad en la atención de salud.

### CON LA PARTICIPACIÓN DE



**Jesús Zamora,**  
Presidente de Auna

Expositor



**Berenice Rodríguez,**  
Gerente de Ciudad - Arequipa de la Fundación City Cancer Challenge C/Can

Panelista



**Eduardo Payet,**  
Cirujano Oncólogo del Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas

Conductor

**Jueves**

**29 de mayo**

Centro de Convenciones  
Augusto Ferrero Costa USIL

📍 Av. La Fontana 750, La Molina.



Contáctanos aquí +51 1 6440552 | [www.cadesalud.pe](http://www.cadesalud.pe) | [caadesalud@ipae.pe](mailto:caadesalud@ipae.pe) | 01 6440552

### AUSPICIADOR

PLATINO



ALAFARPE



Clínica  
San Pablo  
La Victoria

CORPORACIÓN  
EDUCATIVA  
Desde 1968



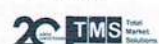
pacifico

ORO



CIBERTEC

PLATA



Johnson & Johnson

### MEDIOS ALIADOS

PROMOTOR



AUSPICIADORES

GESTIÓN



SEMANAeconómica

COLABORADOR



## DESIDIA E INEPTITUD

El caso del suero fisiológico de Medifarma ha vuelto a dejar en evidencia las graves carencias del sistema de salud. Pero la respuesta de las autoridades, lejos de ayudar, ha complicado más el panorama.

La tragedia ocasionada por el suero fisiológico de Medifarma sigue trayendo cola. Como si no fuera suficiente el saldo de cuatro personas fallecidas, la actuación de las autoridades del Estado, antes y después de conocidos los hechos, ha dejado en evidencia nuevamente una serie de problemas que a estas alturas son crónicos en nuestra administración pública: desidia, improvisación, decisiones apresuradas e incompetencia.

En estricto, nada de esto debería sorprendernos. Lo sorprendente sería que la actuación de nuestras autoridades sanitarias fuera distinta al común denominador de la inmensa mayoría de las instituciones públicas. No es el caso, por desgracia. Y estamos hablando de un sector en que las decisiones cotidianas son — literalmente — cuestiones de vida o muerte.

Cuesta trabajo, por ese motivo, comprender la ligereza con la que personajes como el ministro de Salud, César Vásquez, enfrentan una crisis tan seria. A la luz de los hechos, queda claro que la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (Digemid), requiere una reestructuración urgente, con miras a reforzar sus capacidades de supervisión y, también, para brindar facilidades para el ingreso al mercado peruano de más medicamentos con altos estándares de calidad. Hacia eso deberíamos apuntar, pero esa es sólo una parte del problema.

Hay otras cuestiones que valdría la pena revisar. Una de ellas es el sistema de compra de medicamentos por parte del Estado, el mismo que llevó a Medifarma a convertirse en el único gran proveedor de suero fisiológico en el país. Situaciones como la que acabamos de vivir nos demuestran que, en sectores tan sensibles como la sanidad, tener competencia entre proveedores no sólo es

bueno para el mercado, sino que también mejora la seguridad del suministro de insumos vitales. Y también valdría la pena discutir sobre cómo mejorar los sistemas de alerta para reportar de inmediato situaciones de emergencia, actuar antes de que sea demasiado tarde y sancionar a quienes, por la razón que fuere, omitan información crucial.

Es de todo esto que deberíamos estar hablando ahora mismo. Y, si la responsabilidad política

significara algo en este país, también estaríamos comentando sobre un cambio de ministro. Pero la realidad es distinta: Vásquez no se irá a ninguna parte y ahora mismo el sistema de salud enfrenta la compleja tarea reponer su *stock* de un insumo clave. Lejos de articular una respuesta meditada y técnica, el Minsa suspendió el registro sanitario de todo el suero fisiológico de Medifarma, lo que supone — como ha advertido la Contraloría — que hay 12 millones de unidades de suero fisiológico inmovilizadas.

Las consecuencias de tanta incompetencia junta ya son evidentes. Basta con mirar lo que ocurrió en Piura el pasado

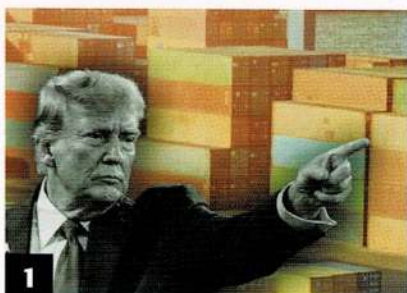
jueves: más de 80 escolares que consumieron conservas en mal estado del programa Wasi Mikuna tuvieron que ser enviados a varios centros de salud, sólo para darse allí con la sorpresa de que no había suero suficiente para atenderlos. Un ejemplo lacerante de incompetencia y desidia intersectoriales.

Es hora de mirar a fondo el sistema de salud. La experiencia de la pandemia de covid-19 nos demostró de manera más cruda posible sus enormes problemas, pero ni siquiera así nos tomamos en serio la tarea de mejorarlo. Por el contrario, a juzgar por lo que se viene apreciando en estos días, parece que nuestras autoridades prefieren repetir los mismos errores. ■



**Si la responsabilidad política significara algo en este país, estaríamos ahora comentando un cambio de ministro**

# Qué Pasó



**1 COMERCIO.** El presidente de Estados Unidos, Donald Trump, anunció la imposición de aranceles de 10% a varios países de América Latina, entre ellos el Perú. Tras la decisión, el gobierno presentó una nota diplomática al Departamento de Estado para pedir una "explicación amistosa", a fin de revisar la medida. Asimismo, el canciller Elmer Schialer señaló que el gobierno evalúa medidas para mitigar los impactos en los productos peruanos y las empresas exportadoras. En medio de la guerra comercial entre EE.UU. y China, la Bolsa de Valores de Lima (BVL) cayó 4.75% durante la última jornada de la semana, mientras que la cotización del dólar se acercó a los S/3.70.

**2 DETERIORO.** En marzo, las expectativas del sector empresarial sobre la economía a tres y a 12 meses retrocedieron a 53.9 y 58.1 puntos, respectivamente, manteniéndose aún dentro del tramo optimista, de acuerdo con la última encuesta de Expectativas Macroeconómicas del BCR. El resto de los indicadores de expectativas empresariales y de situación actual se recuperaron en el tercer mes del año respecto a febrero. Por otro lado, la expectativa de crecimiento del PBI para 2025 se incrementó a un rango de 3.1% y 3.2%.

**3 A LA BAJA.** La inflación en Lima Metropolitana subió 0.81% en marzo, debido al aumento de precios en los grupos de consumo, educación, y alimentos y bebidas no alcohólicas. Así, la inflación anual siguió desacelerándose a 1.28% y la inflación subyacente se situó en 1.87%, am-

bos indicadores dentro del rango meta. Por otro lado, el sondeo de marzo del BCR mostró que las expectativas de la inflación a 12 meses se mantuvieron en 2.28%.

**4 SANCIÓN.** La Digemid suspendió el registro sanitario del suero fisiológico de Medifarma, tras detectar fallas en un lote del producto que, a la fecha, provocó la muerte de cuatro personas y afectó a varios pacientes. En paralelo, el Indecopi inició un proceso sancionador contra la empresa –que podría ser multada con S/2.4 millones– y le ordenó asumir los gastos médicos y funerarios. Para evitar el desabastecimiento en hospitales y clínicas, el gobierno autorizó el uso excepcional de sueros almacenados si superan pruebas físico-químicas del Instituto Nacional de Salud. También autorizó importar cloruro de sodio con certificación internacional.

**5 HIDROCARBUROS.** Perupetro, bajo la nueva presidencia de Pedro Chira, decidió no ejecutar la carta fianza de US\$43 millones del contrato del Lote 192 y evalúa aceptar a Petroperú como garante de Altamesa Energy, pese a su crítica situación financiera. Altamesa dejó el país con deudas por US\$32 millones. Aunque el contrato sigue vigente por decisión de Perupetro, expertos advirtieron a esta revista que la petrolera estatal no tendría la capacidad para asumir los US\$430 millones del plan de desarrollo del Lote 192, por lo que reduciría el plan de perforación de 40 a 20 pozos y buscaría ganar tiempo para hallar un nuevo socio privado. ■



# Voces y Opiniones

## COLUMNISTA INVITADO

### Comunicar para transformar

Hoy, más que nunca, es preciso que los líderes empresariales dejen el perfil bajo y usen las redes para vincularse con sus *stakeholders* y promover cambios positivos en la sociedad.

**Rubén  
Sánchez**

CEO de Grupo San Antonio



#### **SOBRE EL AUTOR**

Rubén es administrador de empresas de la UPC, con una maestría en Marketing de EADA (España) y un MBA de ESADE (España) y la Universidad del Pacífico (UP). Cuenta con postgrados en Pepperdine University, Georgetown University y Harvard University (EE.UU.), HEC Paris (Francia) y el PAD de la Universidad de Piura. Además de su rol en Grupo San Antonio, dirige la Maestría en Gestión de la UP y ejerce como director y miembro de consejos directivos y consultivos de diversas organizaciones.

**E**n los últimos años, mi presencia en redes sociales ha crecido exponencialmente. Durante el proceso, he aprendido una dinámica de comunicación imposible de adquirir en cualquier maestría o MBA.

Hoy, expongo mi vocalía incluso en plataformas como TikTok, un espacio al que jamás imaginé ingresar. Debo admitir que aún me cuesta grabarme, que sigo aprendiendo a editar videos y que sincronizar la locución con las imágenes es un reto. Pero prefiero encarar este aprendizaje porque sé que mis hijos consumen contenido desde el celular, no desde la televisión o los periódicos.

En el proceso descubrí un propósito: comunicar para transformar. Las recompensas han superado mis expectativas: invitaciones a conferencias, mesas de diálogo, directorios y una comunidad en constante crecimiento. Así, he podido comprender el impacto de las palabras y la narrativa para generar un cambio positivo en la sociedad.

**La ciudadanía quiere líderes auténticos, comprometidos y dispuestos a asumir consecuencias públicamente**

Esto es incluso más importante en un país como el Perú, donde el silencio empresarial siempre ha predominado. Hoy, más que nunca, es imprescindible utilizar las redes sociales para expresarnos y transformar nuestro entorno.

Sin embargo, muchos profesionales todavía mantienen un perfil bajo y no consideran la necesidad de sus *stakeholders* por escucharlos.

Eventos recientes, como las tragedias del Real Plaza o de Medifarma, han demostrado la urgencia de que los líderes asuman su vocalía. Lo que antes era un recurso complementario, ahora es una exigencia del liderazgo moderno. No obstante, la vocalía conlleva una gran responsabilidad: la de responder por nuestros actos, tanto en las buenas como en las malas.

La ciudadanía está cansada de discursos corporativos vacíos. Quiere líderes auténticos, comprometidos y dispuestos

a asumir consecuencias públicamente.

Cada paso en mi trabajo de comunicación ha implicado riesgo y crítica, aunque afortunadamente ha arrojado resultados positivos. He ampliado mi alcance al opinar sobre temas más allá de mi empresa, como política, economía y seguridad. Hacerlo me ha expuesto a una audiencia diversa, con interpretaciones dispares y, en algunos casos, con opiniones radicalmente opuestas a las mías. A su vez, el experimento me ha hecho notar que los negocios del futuro estarán cada vez más expuestos a *stakeholders* que no necesariamente son clientes, pero cuya percepción impacta en la reputación y sostenibilidad de una empresa.

A nivel personal, la experiencia ha sido gratificante. Hoy, cuando camino por la calle, voy al supermercado o viajo, encuentro personas que me reconocen y me felicitan por mi exposición sincera. Esta cercanía, sin embargo, conlleva una responsabilidad adicional: responder con humildad y empatía a quienes confían en mi mensaje.

Gestionar el tiempo para atender consultas y comentarios en redes es clave para cimentar nuestra presencia y reforzar la cercanía con la audiencia. No obstante, a medida que sigo experimentando surgen nuevas inquietudes: ¿puede la comunicación generar un cambio real en la política?

Si entendemos que las redes sociales son el eje del cambio social, nos daremos cuenta del enorme poder que tenemos. Bien utilizado, puede transformar positivamente nuestro país. En manos equivocadas, puede manipular a una población que hoy se informa casi exclusivamente a través del teléfono.

Por eso, invito a todos a perder el miedo a comunicar. La comunicación será la habilidad clave del profesional del futuro, quien deberá gestionar la reputación de su empresa y construir una base sólida de *stakeholders* que aseguren la sostenibilidad de su negocio. Más importante aún: hagámoslo antes de que una crisis reputacional nos tome por sorpresa. No esperemos a que sea demasiado tarde. ■

# Voces y Opiniones

## COLUMNISTA INVITADO

### Varios huevos en diferentes canastas

Es necesario que hagamos un esfuerzo para superar los sesgos y prejuicios que nos empujan a invertir en exceso en activos locales.

**Eduardo Montero**

CEO de Credicorp Capital



#### SOBRE EL AUTOR

Eduardo es CEO de Credicorp Capital desde el 2019. Anteriormente, entre el 2012 y 2018, fue Gerente de la División de Banca Personas y Gerente de División de Gestión de Patrimonios del BCP; y entre el 2004 y 2012, fue CEO de Atlantic Security Bank, de BCP Miami y de Credicorp Capital Securities. Es economista de Lehigh University y cuenta con un MBA de The Wharton School, Universidad de Pennsylvania.

**D**ecidir cómo administrar nuestro dinero para procurarnos un futuro más cómodo y seguro nunca es fácil. Mucho depende de dónde elegimos colocarlo y, para la mayoría, implica poner en juego no sólo nuestro futuro, sino el de nuestras familias. Por este motivo, es normal que sintamos presión por escoger adecuadamente y que, lamentablemente, dicha pulsión nos empuje a actuar de manera irracional, sobre todo cuando hablamos de inversiones.

En los últimos años, el *wealth management* ha experimentado muchos cambios positivos. Además de los activos tradicionales, como acciones, bonos o fondos mutuos; hoy es cada vez más común incluir activos alternativos como *private equity*, *venture capital*, deuda privada e inversiones en infraestructura, instrumentos que permiten inyectar variedad a los portafolios y obtener buenos retornos. Por otro lado, la tecnología ha simplificado el acceso a los mercados globales. Sumado a lo

anterior, esta democratización permite diseñar carteras muy alineadas a las necesidades y expectativas de las personas. La modernidad y el fácil ingreso a los mercados internacionales,

**El fácil acceso a los mercados no ha contribuido a solucionar el problema del sesgo local**

sin embargo, no han contribuido en demasía para solucionar un problema de larga data: el sesgo local.

Motivados por factores más emotivos y psicológicos que financieros y matemáticos, en todo el mundo muchos inversionistas deciden poner la mayoría de su atención en activos locales, en detrimento de la diversificación de sus portafolios. Las razones son múltiples: lo familiar les parece más seguro, creen tener más información sobre lo que tienen cerca y, en general, asumen que así exponen sus ahorros a menores riesgos. La realidad, sin embargo, es diferente.

Concentrar gran parte de nuestro dinero en un sólo lugar equivale a

colocar todos los huevos en una sola canasta. Si esta cae, todos se romperán al mismo tiempo. La diversificación ayuda a combatir este problema, especialmente cuando implica explorar otras geografías y mercados. No estamos hablando de un concepto reciente. De hecho, fue puesto sobre la mesa por el economista Harry Markowitz en los años 50, cuando desarrolló la teoría moderna de portafolios. Según demostró, combinar instrumentos de diversa índole que no se mueven igual permite reducir la volatilidad, otorgándole más seguridad a las inversiones sin sacrificar los retornos.

Remar contra la corriente del sesgo local es particularmente relevante en países como el Perú. En términos de retornos, implica apostar por mercados internacionales mucho más grandes y cuyas industrias están hoy en rápida expansión, como la tecnológica, la automotriz, la de ciberseguridad, la relacionada con la infraestructura digital y la de energías renovables.

Por otro lado, la variable del riesgo político no puede dejar de mencionarse. En América Latina, países como el Perú pueden ser altamente susceptibles a cambios bruscos en la estructura del Estado y en el diseño o aplicación de las regulaciones. No son pocos los casos, tanto en el Perú como en la región, de ciudadanos que, debido al efecto del sesgo local, ven afectadas sus inversiones cuando intentan reaccionar de manera tardía y deciden mover su dinero a última hora a raíz del ascenso al poder de determinados gobiernos. Asumir la diversificación como una regla ineludible desde el principio impide que esas situaciones se materialicen.

Así las cosas, debemos hacer un esfuerzo consciente por combatir los sesgos y los miedos que nos limitan a realizar inversiones excesivamente concentradas en activos locales. La meta es abrir nuestro panorama y elegir opciones que puedan entregarnos mejores resultados en todo el mundo. En otras palabras, lo saludable y sensato es poner varios huevos en varias canastas. ■

## DERRAMA MAGISTERIAL

# RENTABILIDAD EN DECLIVE

Los negocios de la Derrama Magisterial, dueña de hoteles, viviendas y de la cadena Librerías Crisol, no atraviesan un buen momento. Además de las amenazas políticas que se ciernen sobre ella, la entidad atraviesa un proceso interno de reestructuración que podría llevarla, incluso, a desprenderse de algunos negocios.



POR ALBA ÑAUPAS

**L**a Derrama Magisterial (DM) no deja de estar en la mira de los políticos. En el Congreso de la República circula ahora mismo un proyecto de ley que —a imagen y semejanza de lo que ocurrió con las AFP— plantea que sus asociados sean facultados para retirar sus fondos. Pero sus aguas no sólo están movidas por razones externas: a nivel interno también se han registrado turbulencias y pugnas que han propiciado cambios en las gerencias de varios de sus negocios. Las discrepancias se han profundizado, además, en un contexto en el que los resultados de dichas unidades han empezado a mostrar un deterioro.

### Diagnóstico complejo

La DM es una institución privada de seguridad social. Los fondos que administra, cuyo origen son los aportes mensuales de más de 250,000 maestros, se destinan a una serie de negocios: préstamos para los profesores, hoteles, proyectos de vivienda, un bazar de electrodomésticos y la cadena Librerías Crisol, su negocio más notorio y adquirido en 2016.

El objetivo de la DM, como señala en su Memoria Anual de 2023, es “lograr la máxima rentabilidad posible para los fondos de los asociados”. Las cifras, no obstante, dan cuenta de una rentabilidad en declive. De acuerdo con los estados financieros que reporta a la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), los ingresos de los negocios de la DM —sin considerar a la cadena Crisol— han aumentado, pero su utilidad neta se ha contraído en 78% entre 2018 y 2024 (ver gráfico). “Ha caído significativamente el porcentaje de utilidad sobre los ingresos de las empresas. Quiere decir que a las empresas, en su conjunto, les está yendo peor. Todavía no pierden dinero, pero a este paso, podrían hacerlo”, explica Carlos Rojas, CEO de Capia SAFI.

El negocio principal —y el más rentable— de la Derrama es la colocación de créditos entre sus

asociados. Sin embargo, el creciente dinamismo del mercado bancario y sus tasas de interés poco competitivas han provocado una disminución en la demanda: cada vez son menos los docentes que solicitan préstamos a la DM. A la par, su índice de morosidad viene aumentando. Al cierre del año pasado, este indicador aumentó en 167% respecto a 2023, de acuerdo con las cifras reportadas a la SBS.

Los demás negocios de la DM tampoco van bien. En conjunto, las unidades hotelera, inmobiliaria y de venta de electrodomésticos aportaron S/82 millones en ventas en 2023, de acuerdo con la información desagregada que consignó la DM en su memoria anual. Dicha cifra representa una fracción pequeña de las ventas anuales de toda la entidad, que totalizaron S/425 millones aquel año. “Los ingresos de la cartera de créditos subsidian al resto de negocios”, afirma el expresidente del directorio de la DM, el docente Heli Ocaña.

Siendo una subsidiaria separada y teniendo una personería jurídica propia, los resultados de Librerías Crisol no están incluidos en los estados financieros que la DM reporta a la SBS. Sin embargo, fuentes cercanas al negocio confirmaron a SEMANA económica que la cadena ha detenido sus planes de inversión en nuevas aperturas. Por citar un ejemplo, la pretensión de abrir una tienda en el nuevo Aeropuerto Internacional Jorge Chávez quedó descartada. Además, a la fecha, toda la inversión de la DM en Crisol —S/24.8 millones— está provisionada al 100% por requerimiento de la SBS. De acuerdo con Rojas, una exigencia así implica que la SBS supone que la empresa “no está generando utilidades, por lo que se pide castigar el valor de su inversión, como

si la empresa valiera cero”.

Consultada por esta revista sobre este punto, la SBS explicó que “en el marco de sus facultades de supervisión, puede disponer la constitución de provisiones para riesgos identificados”. Agregó, además, que en el caso específico de Librerías Crisol dicho requerimiento “fue el resultado de aspectos observados en la inspección”.

### Pugnas y replanteos

Durante la elaboración de este artículo, SEMANAeconómica pidió entrevistas a la DM y a Crisol. Desde la DM señalaron que no darían declaración alguna. La cadena de librerías, por su parte, no respondió los pedidos. A pesar de ello, distintas fuentes coinciden en que la DM está barajando opciones para sus negocios. En su ‘Plan Estratégico al 2029’, el actual directorio considera reformar la unidad de hoteles y cerrar el negocio *retail* de electrodomésticos, según explicaron a esta revista fuentes del magisterio que estuvieron presentes en la presentación del mencionado plan.

Actualmente, de los nueve hoteles que posee la Derrama, tres están cerrados por remodelaciones. “Hablando sólo de los hoteles, es claro que no hay un buen manejo, no tienen expertos en gestionar. Sólo por poner un ejemplo: cuando hacen remodelaciones, cierran los hoteles por tiempos largos. Lo que debería durar unos seis meses, les demora entre tres y cuatro años”, comenta un alto ejecutivo del sector hotelero.

A esta situación se suma un cambio importante en la orientación del directorio de

“Ha caído significativamente el porcentaje de utilidad sobre los ingresos de las empresas. Quiere decir que a las empresas, en su conjunto, les está yendo peor”

la DM. Si bien el histórico control del Sutep se mantiene —el sindicato de profesores pone a cuatro de los seis directores de la DM—, las pugnas dentro del Partido Comunista del Perú - Patria Roja, que, a su vez, ejerce el control del Sutep, se han reflejado en la conformación del directorio para el periodo 2024-2025. “Lo que se ve con este nuevo directorio es que hay una injerencia mucho mayor por parte del Sutep en las decisiones de la Derrama”, asegura un dirigente del gremio.

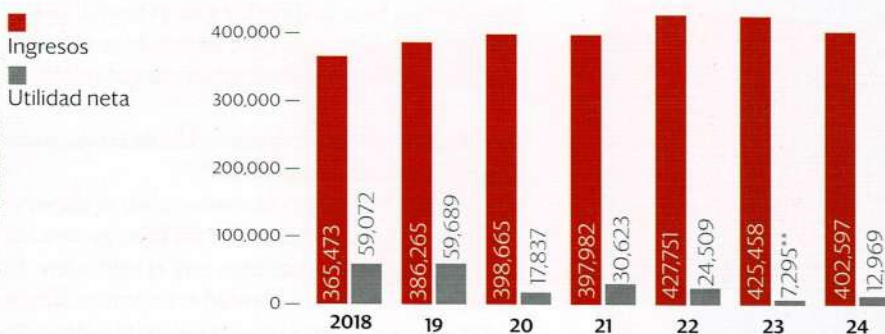
Una consecuencia de ello fue la salida de importantes cuadros gerenciales de la DM. Es el caso de Fernando Pazos Cherres, que se desempeñaba como gerente de Administración y Finanzas. Antes de su renuncia, en julio del año pasado, era considerado el ejecutivo más poderoso de la DM, por encima del gerente general y de los miembros del directorio. Tras su salida, el nuevo directorio llevó a cabo una reestructuración, lo que supuso remover a la mayoría de los funcionarios de primera línea. “Hoy, con menos cuadros técnicos dirigiendo la DM, se vive un periodo de transición y no se sabe hacia dónde va”, sentencia una fuente vinculada a los negocios de la DM.

Finalmente, la DM no puede desdeñar los riesgos externos provenientes de la política. En concreto,

el proyecto presentado por el congresista Américo Gonzá, que plantea que los asociados de la Derrama puedan retirar hasta S/21,400 de sus aportes, plantearía nuevos problemas a la entidad. “El retiro de aportes afectaría la solvencia y la situación financiera”, advierte el secretario general del sindicato de la DM, Gabriel Salazar.

### Ingresos y utilidad neta de los negocios de la Derrama Magisterial\*

En miles de S/



\*Las cifras reportadas a la SBS no incluyen los resultados de Crisol, su cadena de librerías.  
 \*\*De acuerdo a la información presentada a la SBS, la utilidad neta del 2023 es de S/7 millones. Pero en su Memoria Anual, se consigna la cifra de S/27 millones.

Fuente: SBS

JOSÉ SALARDI, MINISTRO DE ECONOMÍA Y FINANZAS

# "BUSCAREMOS GANAR LO QUE SE PUEDA EN FLEXIBILIZACIÓN [LABORAL]"

El titular del MEF estima que el nuevo *shock* desregulatorio, que incluye una revisión de las normas sobre tercerización laboral, favorecerá un crecimiento de la economía de 4% este año. Además, comenta que su sector contempla la creación de zonas turísticas especiales con exoneraciones tributarias y afirma que el gobierno aún analiza el impacto de los aranceles anunciados por EE.UU.



POR MARCO ALVA P.



**En cuánto tiempo esperan implementar las medidas del *shock* regulatorio que acaban de anunciar?**

Este primer paquete de 402 medidas lo trabajamos en conjunto con todos los gremios, de todos los sectores. De ellas, 180 están relacionadas con barreras burocráticas que ya habían sido identificadas por el Indecopi, pero hay que sacarlas del sistema. La meta es aprobar hasta julio todos los dispositivos vinculados a la esfera del Ejecutivo: decretos supremos, resoluciones ministeriales, lineamientos, directivas. Y en lo que respecta a los proyectos de ley, que son más de 20, trabajaremos con el Congreso. Ojalá ahí también lleguemos a julio.

**¿Dichas medidas tendrán impacto este año?**

Deberían comenzar a impactar rápidamente en la actividad económica. Ya habíamos lanzado una proyección de crecimiento de 4% para este año, en parte previendo estas medidas. Por ejemplo, hay algunas para activar los proyectos del sector inmobiliario. Y no sólo para fomentar la vivienda nueva, sino también la vivienda para alquiler.

**¿Mantienen entonces la proyección de crecimiento económico de 4% para este año?**

Sí, pero aún hay que ir dimensionando el impacto del *shock* de desregulación. Por un lado, genera un *shock* de optimismo y, por otro, está el efecto directo de las medidas en la actividad económica. Existe una brecha en nuestra proyección en relación a la del consenso del mercado, pero en los próximos meses esas estimaciones de crecimiento deberían

ir convergiendo hacia nuestro número.

**¿Tienen previsto derogar los decretos supremos sobre tercerización laboral?**

No, se va a conversar. Es un tema que el sector privado ha puesto sobre la mesa. Tenemos regímenes laborales más rígidos que en países europeos y eso nos quita competitividad. La idea es sentarnos con el Ministro de Trabajo, escuchar esa medida y otras más, y lograr consensos con el sector privado sobre la vía a tomar. El régimen laboral requiere una reforma más profunda, pero buscaremos ganar lo que se pueda en flexibilización en lo que resta del gobierno.

**En el tema de inversiones en infraestructura, ¿qué plantea el paquete desregulatorio del MEF?**

Hemos identificado temas para firmar adendas en el muy corto plazo. Hay dos tramos que vamos a firmar, uno hasta julio y otro hasta diciembre, y que van a movilizar inversiones importantes. También estamos impulsando fuerte el mecanismo de Obras por Impuestos (OxI). Por otro lado, durante el último año, ya sea por su ubicación, el Perú está generando cada vez más interés de inversiones extranjeras potentes que entran a diferentes sectores, como energía.

**¿Y cuál es la proyección para la inversión pública?**

El 2024 batimos un récord y este año lo volveremos a batir: llegará a más de US\$15,000 millones, aunque tenemos que mirar la calidad de la inversión. Sin embargo, la apuesta fuerte es que la inversión privada también despegue. Queremos que las OxI sean usadas masivamente por las empresas y que se conviertan en un mecanismo reactivador para las pequeñas localidades del interior del país.

**¿En el MEF aún ven factible cumplir con la meta para el déficit fiscal de 2.2%?**

Sí, vamos a ser muy respetuosos. Este año, lo que nos marca el horizonte para el déficit fiscal es el 2.2% y hacia allí vamos. Esto puede parecer contradictorio si se quiere apostar a generar más crecimiento, pero para el MEF la recuperación de la confianza empresarial es clave y es parte del shock de confianza que hemos instalado. También tenemos que ayudar a que la inversión privada se destrabe. Hay proyectos mineros por US\$60,000 millones esperando a que se puedan viabilizar.

**¿Considera justificadas las advertencias de que las**

**Zonas Económicas Especiales (ZEE) con un Impuesto a la Renta de 0% generarían riesgos fiscales?**

Las recomendaciones son bienvenidas, pero hay que tener una mirada más amplia. Se trata de atraer nueva inversión para nuevos espacios, donde de partida no hay un impacto, porque hoy ahí no se recauda nada. Pero, además, genera inversión, empleo y muchas cosas positivas. Y a la larga habrá recaudación, por ejemplo, de IGV. Veremos si el Congreso aprueba el piloto Chancay-Ancón y hasta dónde lo extiende. También hemos tenido discusiones sobre zonas turísticas especiales con exoneraciones tributarias.

**¿En que lugares turísticos podrían darse incentivos?**

Por ejemplo, en el Lago Titicaca, donde tenemos buenos, pero pocos hoteles. Ahí se puede incentivar un desarrollo turístico interesante que permita generar otra dinámica económica en Puno. Lo mismo en zonas de playa de Punta Sal y Máncora. El Perú tiene las condiciones para crecer en turismo, pero faltan servicios e infraestructura.

**¿Están trabajando medidas para dar impulso a las mypes?**

Estamos viendo mecanismos de financiamiento como Reactiva y los FAE Mype, que en su momento dejaron buenas lecciones y podemos incorporar en algunos fondos de Cofide. Además, queremos fortalecer a las cajas municipales para que ayuden en el financiamiento a las mypes, volver a impulsar el programa Compras MyPerú y evaluar un régimen tributario un poco más simplificado para avanzar en la formalización.

**¿Desde el MEF alistan alguna acción como respuesta a los aranceles anunciados por EE.UU. para Perú?**

Desde los primeros anuncios de alza de aranceles por parte de EE.UU. hubo reuniones entre los sectores involucrados, Produce, Midagri, Mincetur, Cancillería y MEF, para comenzar a dimensionar el tema. Es una subida de 10%, pero aún no sabemos los detalles, a qué productos involucra. Lo que sabemos es que estamos en la lista menos afectada. El equipo del gobierno debe hacer un análisis fino del posible impacto.

**¿Están considerando una emisión de bonos en el mercado internacional?**

Tenemos un techo aprobado para esa finalidad y estamos monitoreando el mercado para salir en el momento oportuno. Es probable que la emisión ocurra en los próximos meses. ■

“Las estimaciones de crecimiento del PBI deberían ir convergiendo hacia nuestro número (4%)”.

# Sectores y Empresas

## INMOBILIARIO

### Vivienda a la chorrillana

La venta de departamentos en Chorrillos se duplicó en el último lustro. El Malecón Sur y la Av. Los Faisanes lideran la expansión con proyectos que revalorizan la zona.

El mercado inmobiliario de Chorrillos atraviesa un notable dinamismo, con una inédita velocidad de venta de departamentos gracias a sus precios accesibles y su potencial de plusvalía. El distrito muestra un incremento significativo en la absorción de unidades, de acuerdo con datos de la Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú (ASEI). De un promedio de 41 departamentos vendidos al mes en 2020, en lo que va de 2025 se alcanzó un récord de 82 unidades mensuales (ver gráfico).

El dinamismo ha captado el interés de los principales desarrolladores del sector, principalmente en dos zonas: Malecón Sur y Av. Los Faisanes. En la primera de ellas, Albamar Grupo Inmobiliario lanzará un nuevo proyecto con 144 unidades. “La zona de Chorrillos cercana al malecón es muy rentable para los inversionistas *junior* que están buscando alternativas más económicas, que no se alejen mucho del circuito turístico de Lima”, explica el gerente de *Marketing* de la firma, Diego Arrascue.

Además de tener un *ticket* más bajo en comparación con otros distritos costeros como Miraflores y Barranco, el Malecón Sur de Chorrillos viene experimentando una rápida valorización de sus

inmuebles. “Chorrillos está teniendo un crecimiento estandarizado y positivo. El precio del m<sup>2</sup> y la cantidad de unidades vienen subiendo de manera sostenida”, afirma el gerente de proyectos de Tale Inmobiliaria, Israel Ubierna. La firma dispone hoy de un edificio de 42 departamentos en el Malecón Sur.

La plusvalía del suelo, sin embargo, no es exclusiva de la zona ubicada frente al mar. En la Av. Los Faisanes, donde Tale cuenta también con un proyecto de 352 unidades, el precio de un departamento con dos dormitorios podía costar S/69,000 en 2008, como recuerda la gerente de negocios inmobiliarios de Besco, Elisa Ríos. Hoy, sin embargo, una unidad con esas características cuesta

el triple. La inmobiliaria chilena fue una de las primeras en desarrollar un proyecto de 192 unidades en la zona y hoy tiene dos más en su portafolio. “Los Faisanes

**Chorrillos tiene un ticket más bajo respecto a otros distritos costeros**

se ha vuelto un polo de desarrollo inmobiliario importante en lo que antes eran fábricas, almacenes y talleres de mecánica”, cuenta la ejecutiva a SEMANAeconómica.

A pesar del creciente desarrollo inmobiliario, Chorrillos aún conserva zonas con gran potencial para la construcción de proyectos de vivienda. Una de ellas es la Av. Defensores del Morro (antes Av. Huaylas), que se ha convertido en un corredor comercial y de consultorios médicos, observa el socio de la firma de consultoría inmobiliaria VeMás, Fernando Velarde. En dicha avenida, Andiamo Inmobiliaria planea lanzar uno de sus proyectos más grandes, de los ocho que ha desarrollado en el distrito hasta hoy. “La Av. Huaylas es una zona con mucho potencial desatendido. En dos meses lanzaremos ahí un proyecto con 200 departamentos”, adelanta su director, Víctor Galvez. (EAA)

#### Crecimiento inmobiliario en Chorrillos



\* Promedio de unidades vendidas al mes

Fuente: Data Analytics de ASEI



## AUTOMOTRIZ

## REDISTRIBUCIÓN DE LA OFERTA

La agresiva política arancelaria del presidente de Estados Unidos (EE.UU.), Donald Trump, –quien confirmó un arancel del 25% a las importaciones de vehículos en dicho país– podría abrir algunas oportunidades temporales para las marcas de automóviles que tienen presencia en el mercado peruano.

La medida, que entró en vigor el jueves 3 de abril, elevará

los precios de los vehículos comercializados en el país norteamericano, lo que impactaría negativamente en la demanda. Este escenario podría favorecer al mercado automotriz local. “Un efecto inmediato es que las fábricas tratarán de colocar rápidamente los autos que se dejan de comprar en Estados Unidos a otros mercados, como Perú”, explica Ariosto Matellini, gerente general de la División Automotriz de Premium Brands, representante de McLaren y Aston Martin en el país.

La redistribución de autos a

otros mercados donde la tasa arancelaria no es tan alta como en EE.UU. permitiría una mayor disponibilidad de stock. Para impulsar las colocaciones, las marcas automotrices desplegarían campañas de ofertas y promociones para el cliente.

“Pero [el efecto] sería momentáneo”, subraya el gerente de Autos de Divemotor Perú, Mike Pariamachi. Las condiciones del mercado empezarían a estabilizarse en el largo plazo y con ello los beneficios derivados de la política estadounidense empezarían a diluirse.

Más allá de esta oportunidad puntual, el impacto de la política arancelaria de EE.UU. en la industria automotriz no sería tan favorable para las exportaciones peruanas. Algunos fabricantes globales de vehículos recortaron su producción a raíz de

la incertidumbre. Por ejemplo, Stellantis –propietario de marcas como Jeep y Fiat– cerró temporalmente su planta en Canadá y suspendió las operaciones en su planta de México durante el mes de abril.

El descenso de la producción afectaría la demanda de materias primas esenciales para la fabricación de vehículos, como acero, cobre, zinc, entre otros. Como uno de los principales productores y exportadores de dichos metales, el Perú sería uno de los principales afectados, estima el gerente de estudios económicos de la

### Los autos serían recolocados en países como Perú

Asociación Automotriz del Perú, Alberto Morisaki. Al cierre de 2024, las exportaciones mineras del país alcanzaron un valor récord de US\$47,000 millones, de acuerdo con cifras del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (AÑO)

## INFRAESTRUCTURA

## “[La responsabilidad de LAP] marcará que haya sanción o no”

Verónica Zambrano, presidenta de Ositrán, explica la fase previa y los plazos del procedimiento sancionador que enfrentará Lima Airport Partners (LAP) tras la demora en el inicio de operaciones del nuevo Aeropuerto Internacional Jorge Chávez.



SEMANAeconómica

### ¿Cuándo empezará el Procedimiento Administrativo Sancionador (PAS) a cargo de Ositrán contra LAP?

Todo PAS es confidencial. Ante cualquier incumplimiento, tenemos que investigar y determinar si existen indicios de responsabilidad de la empresa. [La responsabilidad] marcará que haya una sanción o no.

### ¿Cuánto tomará la fase de investigación?

Tenemos que identificar cuál es el momento de cerrar [la investigación], pues siguen acumulándose pruebas. Si pasan muchos días [de retraso] tenemos que iniciar [el PAS] ya, porque hay un incumplimiento continuo.

### ¿LAP es responsable del inadecuado funcionamiento del Sistema de Detección y Alarma contra Incendios?

En principio, presumiríamos que sí, pero en sus descargos [LAP] nos puede demostrar que no, que ha sido diligente y que la responsabilidad recaería en terceros que no dependen de ellos. Si son terceros dependientes de LAP, la responsabilidad sigue quedando en ellos.

### ¿Cuánto tiempo durará el PAS?

Puede demorar entre seis y nueve meses [hasta la segunda instancia], y luego también puede ser cuestionado judicialmente.

### ¿Ositrán también podrá imponer penalidades contra LAP?

Sólo sanciones. Las penalidades las presenta el MTC. [La determinación de las sanciones y penalidades a la vez] dependerá de la redacción del contrato y la falta. Si son faltas con diferente origen, habrá penalidad y sanción.

### ¿Han conversado con el MTC?

Sobre el incumplimiento, no. La DGAC no ha otorgado [a LAP] el certificado de operación y servicios aeroportuarios. LAP puede indicar que ha cumplido todos los requisitos [pero] al final del día, sin ese certificado no se puede iniciar operaciones, porque esa es la licencia. (EAA)

## LEY MAPE EN ENTREDICHO

A dos meses del vencimiento del plazo de extensión del Registro Integral de Formalización Minera (Reinfo) –escudo protector de la minería ilegal–, el Congreso aún no concreta la aprobación del proyecto de la Ley de Minería Artesanal y Pequeña Minería (Ley MAPE).

El predictamen está siendo trabajado en el Congreso, en una mesa técnica liderada por la Comisión de Energía y Minas que cuenta con la participación de actores clave como el Ministerio de Energía y Minas (Minem) y representantes de gremios como la Confederación Nacional de Pequeña Minería y Minería Artesanal del Perú.

A la fecha, se han realizado diversas mesas de trabajo y dos audiencias públicas descentralizadas. Aunque ya se presentó un borrador de predictamen, este sigue recibiendo comentarios, según pudo conocer SEMANA económica a través de fuentes enteradas del proceso legislativo. Tras un receso, la mesa ya reanudó las audiencias públicas.

El Minem ha programado para abril más de diez mesas de trabajo con la finalidad de discutir los temas clave del proyecto y apunta a que en mayo la Dirección General de Formalización Minera envíe a la comisión un documento con los puntos de consenso y de desacuerdo. Sobre ello, el Congreso definiría el contenido de su predictamen.

Las demoras en el debate de la Ley MAPE surgieron

a raíz de la formulación de un proyecto alternativo elaborado por el presidente de la comisión, Paul Gutiérrez (Bloque Magisterial), tras la presentación de la propuesta del Ejecutivo, observa el gerente senior de EY Law, Alejandro Zavala.

El principal punto de discordia es el futuro de las áreas ya concesionadas que hoy son ocupadas por mineros ilegales. El Ejecutivo plantea crear zonas especiales y áreas exclusivas para actividades de pequeña minería y minería artesanal; y que los titulares de las concesiones puedan firmar contratos para que terceros estén habilitados a explotar parte o toda su concesión.

Pero la propuesta del legislador Gutiérrez plantea

que los mineros inscritos en el Reinfo tengan prioridad sobre los petitorios mineros; y propone imponer servidumbre – derecho de uso de un terreno ajeno – en concesiones inactivas. Si hubiera un desacuerdo entre el conce-

sionario y el minero artesanal, el Minem estaría facultado a autorizar la servidumbre al tercero. “No es lógico imponer un proceso de formalización de una actividad a invasores”, dice el *counsel* especialista en derecho minero de Payet, Rey, Cauvi, Pérez Abogados, Ángel Chávez.

Si la Ley MAPE no es aprobada, el Reinfo podría ampliarse hasta fin de año. Discutirla *ad portas* de la campaña electoral favorecería los intereses de los pequeños mineros, que presionan para perpetuar el proceso de formalización, detalla el gerente de Estudios Económicos de ComexPerú, Rafael Zacnich. (CGC)



**Se debate el derecho de los artesanales en concesiones inactivas**

## LA FIBRA VA AL SUR

La intensa competencia en el mercado de fibra óptica para el hogar –que inició en Lima hace cinco años– sigue expandiéndose rápidamente hacia otras regiones. **Ahora, el foco de varios jugadores está en las ciudades del sur, como Arequipa y Cusco; y competirán por ofrecer internet con menor latencia y un mejor servicio posventa.**

Los primeros despliegues fuera de Lima comenzaron hace más de un año –con el norte como principal prioridad– debido a que en la capital quedan menos clientes por conectar. “Lima está más saturada. En provincias todavía hay mercado por crecer”, resalta el cofundador de WOW, Rodrigo Arosemena.

A raíz del ingreso de fondos de inversión al mercado local, la expansión hacia otras regiones se ha acelerado (SE1929). La brújula hoy apunta al sur del país. “Estamos tendiendo redes en otras ciudades [Arequipa y Cusco] y esperamos comenzar a dar el servicio el otro semestre”, cuenta el VP comercial de Win, Víctor Jáuregui. MiFibra también está ampliando su red hacia el sur, tras consolidarse en la

zona norte. “[Con el ingreso de Scale Capital] pudimos expandirnos a lugares como Arequipa; debemos tener el 70% de la ciudad cableado.

También estamos ingresando a Cusco”, cuenta su director de *marketing*, Carlos Arévalo.

Las ‘telcos’ tradicionales también están realizando fuertes inversiones “Este 2025 seguimos desplegando en Arequipa y Cusco. Por ejemplo, en Arequipa pasamos de 63,000 hogares en 2023 a cerca de 300,000 en marzo del 2025”, dice el director de *marketing* de Movistar, Luis Acuña, quien proyecta superar los 320,000 hogares este año.

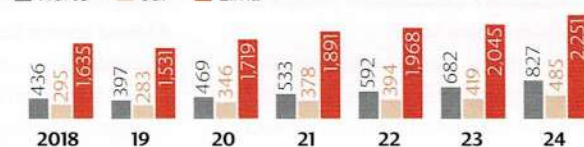
Para captar clientes en esas ciudades ya no serán suficientes las promociones basadas en el precio, sino el servicio posventa. “Eso hace la diferencia. Allá [como hay varios operadores independientes], el servicio es más cercano y te atienden más rápido”, apunta el director ejecutivo de DN Consultores, Carlos Huamán.

La menor latencia y los servicios complementarios también son imprescindibles para que puedan incrementar su *market share* (ver gráfico). “Por ejemplo, la televisión. Hoy somos más competitivos porque tenemos una alianza con DirecTV”, resalta Arosemena. (ASU)

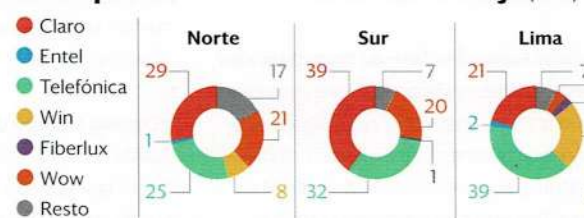
### Evolución de las conexiones de internet fijo en el país

En miles

■ Norte ■ Sur ■ Lima



### Participación en el mercado de internet fijo (en%)



Fuente: Punku de Osiptel

# SEMANAeconómica



**Las más importantes primicias empresariales  
y el mejor análisis del mercado para los  
tomadores de decisiones del Perú**

Síguenos en:



Escanea el  
código QR y  
suscríbete



## PRINCIPALES RESULTADOS DE LA MEMORIA INTEGRADA 2024

# EL BCP ESTÁ CONTIGO Y CON TODOS

Desde el BCP creamos valor a través de acciones que impactan positivamente en nuestros clientes, colaboradores y la sociedad. En el 2024 nos centramos en brindar una experiencia innovadora y eficiente alineándonos con nuestro principio fundamental: colocar a los clientes en el centro de todas nuestras decisiones, pero sin dejar de lado el impacto positivo que buscamos generar en la sociedad y en el entorno desde el núcleo de nuestro negocio.

### 1. Inclusión financiera



**5.7**  
millones

de personas han sido incluidas desde el 2020, a través de cuentas de ahorro BCP y Yape que usan como medio de pago en su día a día.



ha recorrido **el agente móvil** promoviendo la inclusión y educación financiera, y dando a conocer sus servicios.

### 2. Educación financiera

**1.65**  
millones

de personas han sido capacitada a través del ABC del BCP, desde el 2021.

\*gestionaron mejor su crédito, generaron ahorro, se digitalizaron y mejoraron su relación con la banca en general

**+690 mil**  
clientes mejoraron sus comportamientos financieros\* desde el 2023.

Nuestra serie web de edutainment del ABC del BCP ya cuenta con

**→ 231**  
millones

de reproducciones acumulada desde el 2021.

Además, retransmitimos **7 capítulos por TV**, alcanzando a **6 millones** de telespectadores.



COMPROMETIDOS CON

# NUESTROS CLIENTES

# +14

## millones

clientes BCP y  
usuarios de Yape.



## 10,634

emprendedores que son  
Agentes BCP distribuidos  
en todo el Perú con

## +480 millones

de transacciones generadas.



Somos el primer  
banco en habilitar  
operaciones de  
retiro **en idioma  
quechua** en todos  
nuestros cajeros  
automáticos a  
nivel nacional.

Somos el primer banco en  
ofrecer una **zona de educación  
digital** en nuestras agencias  
transformadas Next Gen.

## 67%

de nuestras  
agencias  
transformadas.

**Reafirmamos nuestro compromiso con la accesibilidad**

# 100

de nuestras agencias -más de la mitad  
son de provincias- han adaptado su  
infraestructura para ser accesible a  
personas con discapacidad, promoviendo  
la inclusión de nuestros clientes.

## DESARROLLO DE NUESTROS COLABORADORES

Somos el **primer lugar en el Ranking General  
de Merco Talento 2024**, destacándonos  
como la mejor empresa en el Perú en atraer  
y retener al mejor talento del mercado.

III  
merco  
TALENTO



Desde la  
**REDACCIÓN**

**SEMANAeconómica**

Todas las exclusivas de  
**SEMANAeconómica** pueden  
llegar a ti **vía WhatsApp**



Escanea el código QR y súmate  
a nuestra lista de difusión



## "El futuro de Resemin está afuera"

James Valenzuela, CEO de Resemin, detalla los planes de consolidación en el exterior de la empresa peruana, líder en el suministro de maquinaria para minería subterránea.



Resemin

### Resemin fue líder en exportaciones metalmecánicas en 2024. ¿Cuáles fueron los drivers de sus resultados?

Facturamos US\$157 millones. Fue nuestro mejor año, con un crecimiento aproximado de 40%. En los últimos tres años hemos encontrado nuevos mercados y esas ventas se han materializado mayormente en 2024.

### ¿Esperan resultados similares este año?

Las ventas serán un poco más conservadoras, porque seremos un poco más selectivos con algunos mercados.

### ¿Qué estrategia está desplegando Resemin en exportaciones este año?

Principalmente, queremos empezar [a exportar] a Canadá, y algo también a Australia. Además, [queremos] aumentar nuestra presencia en México. En América Latina estamos bien; en Chile nos empieza a ir mejor. Es un mercado más desafiante porque su minería está muy inclinada a trabajar con alta gama de automatización y nuestra estrategia como compañía no es esa.

### ¿Cómo observa Resemin la demanda del mercado local?

Está bien fundamentada. Tenemos buena minería subterránea y creemos que va a mantenerse, pero el futuro de Resemin está afuera. El 60% de las ventas son al exterior.

### ¿Seguirán manteniendo su producción exclusivamente dentro del país?

Desde hace tres años planeamos instalar una tercera planta. Nos hemos decantado por Turquía, pero la decisión [de iniciar la inversión] está demorada. No sabemos si la tomaremos este año.

### ¿Por qué abrir una planta en ese país?

El 90% de los componentes para los equipos tiene procedencia europea. Nos conviene fabricar muy cerca de ahí. Los graves problemas de *supply chain* tras la pandemia [del Covid-19] aumentaron diez veces el costo del flete y se sufrió mucho. No queremos enfrentar de nuevo ese escenario. (CGC)

## SUBEN A LA OLA RENOVABLE

Las generadoras 'pequeñas' están incluyendo cada vez más proyectos renovables –solares y eólicos– dentro de sus portafolios. El bajo costo de estas tecnologías y los avances de las empresas en sus planes de transición energética son algunas de las razones que están impulsado el desarrollo de estos proyectos, en detrimento de los hidroeléctricos y

### termoeléctricos.

Los costos de las tecnologías renovables han mostrado una importante reducción durante los últimos años. "Hoy cuesta US\$4 millones generar 1MWh hídrico, comparados con los US\$15 millones que cuesta generar 1MWh solar. Los números para hacer una central térmica o hidroeléctrica ya no cuadran", sostiene el director de Nexta Consultoría, Javier Matos. En consecuencia, el número de centrales hidroeléctricas que están en

ejecución se ha reducido. El 48% de las centrales presentan retrasos y el 37% están paralizadas, de acuerdo con información del Osinergmin.

Los tiempos de recuperación de la inversión también son menores. No sólo por la reducción de costos, sino porque pueden vender energía y potencia por separado, lo que les permite contratar con clientes libres, como las mineras o cementeras. "Por eso existe esta proliferación de proyectos RER", enfatiza el asociado senior de Miranda & Amado, Pedro Morales.

Otro factor que está jugando a favor de los proyectos renovables es el acelerado despliegue de los planes de descarbonización de las mineras y cementeras. De esta forma, son más los

proyectos eólicos y solares que están ingresando al *pipeline*, tanto en la modalidad *in house* como comprando proyectos. Por ejemplo, Statkraft está desarrollando un proyecto solar en Moquegua y otro eólico en Piura. Fenix, por su parte, busca instalar al menos 400 MW renovables al 2028.

Todavía existen, sin embargo, algunos retos de infraestructura que limitan la inyección de más energía en el sistema. El más importante es el retraso en la construcción de las líneas de transmisión, que ya están generando

congestión en el sur del país (SE 1949). "Se van a seguir construyendo proyectos, pero no van a poder despachar el 100% de su capacidad", observa Morales. (ASU)

**"Hoy cuesta US\$4 millones generar 1MWh hídrico versus los US\$15 millones que cuesta generar 1MWh solar"**



## TRANSPORTE

# ELECTROMOVILIDAD: ¿CÓMO IMPULSAR SU CRECIMIENTO EN EL PERÚ?

**La venta de vehículos eléctricos aumenta. Sin embargo, la implementación de un plan de acción que involucre medidas tributarias, nueva infraestructura y sensibilización del consumidor, será clave para acelerar su presencia en el país.**

**E**n Perú existe un creciente interés por parte de los consumidores hacia la electromovilidad y las nuevas tendencias de movilidad sostenible. Hoy, los autos híbridos —que combinan un motor de gasolina con un motor eléctrico— son los más populares, y han logrado crecer 133% solo en el último año, según la Asociación Automotriz del Perú (APP). El segmento de vehículos eléctricos premium también creció un 92% en el 2024. “El consumidor peruano está cada vez más interesado en soluciones de movilidad sostenibles, es un cliente informado que busca en su nuevo vehículo reducir emisiones de carbono para cuidar el medio ambiente”, señala Mike Pariamachi,

Gerente de Autos de Divemotor

Sin embargo, aún quedan desafíos importantes y mitos por romper para impulsar el crecimiento de sus ventas en nuestro país. Estos deben ser superados a través de un esfuerzo en conjunto entre el sector privado y público.

“Se requiere un plan de acción integral que incluya exoneraciones o reducciones de impuestos para la importación y compra de vehículos eléctricos, un proyecto de ley que permita la expansión de la infraestructura de carga, tanto en espacios públicos como privados, y una mayor educación y sensibilización sobre las ventajas de la movilidad eléctrica”, indica Pariamachi, cuyo portafolio incluye a Mercedes-Benz, marca que viene fortaleciendo su oferta de vehículos eléctricos principalmente a través de tres modelos.

### UN PLAN DE ACCIÓN INTEGRAL

La APP ha propuesto un plan nacional, respecto a la electromovilidad, en conjunto con los demás actores claves del rubro, tomando como modelo a países que lideran estas iniciativas. Colombia, por ejemplo, encabeza la lista en penetración de vehículos electrificados, gracias a la puesta en marcha de incentivos agresivos, como la reducción del impuesto a la exportación, que pasó de 35% a 5%, y luego paulatinamente a 0%; la disminución temporal del costo del IGV del 19% al 5%; y la disminución del impuesto a la posesión vehicular.

Para Alberto Morisaki, Gerente de Asuntos Económicos de la AAP, los gobiernos locales deben comprar cierta cantidad de vehículos con esta tecnología



y seguir el ejemplo de los países vecinos. "El transporte masivo en Colombia está desarrollándose principalmente con electromovilidad. Hoy en día circulan más de 2,000 buses eléctricos. Y aunque nuestra posición es del 4%, la tendencia va en crecimiento, ya que este año podríamos llegar a un 7% gracias al dinamismo de las marcas", advierte.

## SOSTENIBILIDAD SOBRE RUEDAS

La compra de un vehículo eléctrico trae consigo la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub> y conlleva un manejo más eficiente y silencioso, la disminución de la dependencia de combustibles fósiles, y el ahorro en costos de operación y mantenimiento para los usuarios. Las empresas líderes en el rubro vienen considerando distintas opciones tecnológicas para aportar al cuidado del medio ambiente, como el gas natural que reduce de 10% a 20 % las emisiones contaminantes en comparación a un auto que usa gasolina.

David Caro, Gerente de Asuntos Corporativos de Toyota, destaca que en el caso de los vehículos híbridos, la tecnología de su marca ayuda a reducir entre el 30% y 40% las emisiones de carbono, mientras que sus modelos híbridos enchufables las reducen entre el 50% y 60%. "Nuestra propuesta ha sido trabajar en diversidad y precios. Por ejemplo, ofrecemos modelos híbridos desde US\$4,000 con un mantenimiento más barato que un vehículo a gasolina. Del 2020 al 2023, reducimos en 11% las emisiones promedio de CO<sub>2</sub> por vehículo vendido, principalmente con la expansión de autos híbridos y a gas. La idea es seguir con ese proceso para colaborar con el objetivo que tiene el Perú para el 2030", afirma Caro.

Desde un enfoque sostenible, práctico y accesible, los vehículos híbridos no necesitan que la infraestructura de carga se desarrolle para lograr la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub>. Por otro lado, los expertos coinciden en que los precios también se deben seguir flexibilizando: hoy los vehículos eléctricos enchufables



están alrededor de los US\$36,000, mientras que los híbridos eléctricos cuestan US\$23,000.

## LAS CONDICIONES NO SON SÓLO ECONÓMICAS

En Perú todavía existe espacio para todas las tecnologías de vehículos eléctricos, pero no existe un único camino para su expansión, explica David Caro. Además de incentivos económicos, también hay incentivos operativos y condiciones habilitantes. Este otro grupo de acciones para masificar la electromovilidad tienen que ver con un plan nacional y las modificaciones en el reglamento de las políticas públicas.

"Una situación que pone en evidencia nuestra situación actual es que en el país, de cada 100 vehículos, sólo 10 u 8 son desaprobados en la revisión técnica, cuando el promedio en otros países son 30 desaprobados por cada 100", dice Alberto Morisaki, quien además añade que el Perú tiene un parque automotor con más de 14 años de antigüedad, cuando lo óptimo son 10 años. "Por eso es necesario ajustar la rigurosidad de los controles técnicos y la modificación de la norma al respecto", apunta.

Por ejemplo, la norma legal del cha-

tarreo vehicular, a pesar de que en años anteriores no avanzó mucho, este año presentó un nuevo esquema que propone incentivos por tipos de categorías y tecnologías para que las personas estén motivadas a renovar sus vehículos. Este es un trabajo en conjunto entre el sector público y el sector privado. A nivel nacional, otras provincias como Arequipa aplican el "plaqueo", que consiste en bajar las emisiones de CO<sub>2</sub> en distintos puntos del territorio, ofreciendo menores tarifas a los vehículos que emiten menos emisiones contaminantes. A su vez, estos acceden a tarifas preferenciales en estacionamiento, SOAT y reducen el costo de acceso a nuevas tecnologías.

Además, desde el 2018 se disminuyó a cero el Impuesto Selectivo al Consumo para los vehículos electrificados. Como consecuencia, hoy en día cuestan US\$3,000 menos. Por ahora el debate se concentra en la reducción del IGV a este tipo de vehículos, aunque todavía no existen consensos al respecto. La electromovilidad seguirá creciendo en Perú, pero resulta fundamental articular esfuerzos desde diferentes frentes para lograr que el consumidor local acceda más rápido a esta movilidad sostenible y con mayor eficiencia a largo plazo. ■



Fotomontaje

## MERCADO DE VALORES

### La resaca del 'día de la liquidación'

Los aranceles globales que implementará EE.UU. han gatillado el pesimismo en los mercados, que mirarán de cerca posibles negociaciones y represalias.

Con sus anuncios del 2 de abril, el presidente de Estados Unidos (EE.UU.), Donald Trump, disipó las dudas restantes sobre el inicio de una guerra comercial y su escala. La noticia de que EE.UU. impondrá un arancel general de 10% a todas sus importaciones y tasas más altas a grandes economías, como la Unión Europea (UE) y China, llevaron a los mercados globales de la incertidumbre al pesimismo, que se expresó en fuertes caídas.

El día siguiente al 'Liberation day' se saldó con una caída en el S&P500 de 4.84%, la peor contracción diaria desde la crisis del Covid-19 en 2020. Y las noticias posteriores, especialmente la decisión de China de imponer tarifas recíprocas de 34% a partir del 10 de abril, profundizaron las pérdidas en la sesión del viernes. Como apunta José Silva, *senior strategy associate* en Inteligo, el mercado no esperaba que los aranceles sean tan severos y ahora la tendencia es buscar refugio. "Por ahora

los inversionistas resignan posiciones hacia los *treasuries* y activos más seguros", explica.

Tras los anuncios, la expectativa del mercado está puesta en la posibilidad de que se abran negociaciones, algo a lo que el presidente Trump se mostró dispuesto si es que le ofrecen "algo fenomenal", como expresó el 3 de abril. "El margen de caída de los mercados en los siguientes días dependerá de las respuestas de los países más afectados", apunta Luis Eduardo Falen, profesor de Economía de la Universidad del Pacífico.

La ventana para negociar sigue abierta, pero se puede cerrar rápidamente. China ya anunció contramedidas; en tanto que la jefa de competencia de la UE, Teresa Ribera, declaró que si bien su bloque quiere evitar un choque con EE.UU., se mantendrá firme para reaccionar llegado el caso. Los mercados seguirán de cerca estos tira y afloja, pero, por lo pronto, sus proyecciones se ajustan a la baja. "Ya no somos tan optimistas con el S&P500. Antes esperábamos un 12% de *upside* y ahora un 5% o 6%, sujeto a cómo vaya la información", señala César Huiman, *senior research analyst* en Renta4 SAB.

Con la guerra comercial declarada, ahora los temores se centran en el

futuro de la economía estadounidense. Antes de los anuncios del 2 de abril, Goldman Sachs ya había subido de 20% a 35% la posibilidad de que caiga en recesión. El viernes 4, JP Morgan señaló en un reporte que la posibilidad

de una recesión global ahora es del 60%. La bolsa limeña, entre tanto, también reaccionó a la baja, aunque el hecho de que por ahora el cobre siga libre de aranceles le otorgó cierto respiro. (JTV)

**Para JP Morgan, la posibilidad de que el mundo caiga en recesión es de 60%**

# "Es difícil llegar al 4% [de crecimiento del PBI] del MEF"

Jaime Reusche, vicepresidente de Moody's, explica por qué la calificadora se mantiene cauta en su proyección. Además, considera que implementar zonas económicas especiales con 0% de Impuesto a la Renta "no sería saludable".

## ¿Corregirán al alza su proyección del PBI como la mayoría de los analistas?

Estamos siendo muy cautos por lo que pueda venir en el 2S25 con el período preelectoral. El iT25 habría crecido 4% frente al 3,6% que esperábamos. Si termina siendo esa cifra, si ameritaría una revisión por encima de 3% (desde 2,8%). Si no hay candidatos que asusten al mercado, podríamos revisar también al alza. Es difícil llegar al 4% que proyecta el MEF, a menos que haya euforia en el 2S25.



Moody's

## ¿Ve un cambio en el manejo de la política fiscal con el nuevo Ministro de Economía y Finanzas?

Continuidad vemos en la ejecución de la inversión pública. Se ve más comunicación con el sector privado, y eso tiene que ver mucho con el *background* del ministro [José Salardi] por su pasado en ProInversión. Pero en general no hay muchos cambios.

## ¿Observan una erosión de la base tributaria por la promoción de Zonas Económicas Especiales (ZEE) con 0% de IR?

Si son permanentes, en efecto hay una posible erosión que no sería saludable. Ya se va a desarrollar una suerte de *hub* logístico en Chancay, con o sin incentivos fiscales. Habría que ver los detalles, pero no creo que sea muy conveniente tener un impuesto de 0% permanente alrededor de Chancay.

## El ministro José Salardi espera adjudicar proyectos como las líneas 3 y 4 del Metro de Lima mediante APP. ¿Es sostenible este escenario fiscal?

Es muy poco probable que estas líneas terminen operando en simultáneo. En

muchos casos la construcción demora brutalmente por el tema de los predios y expropiaciones. La iniciativa es avanzar lo más posible y por eso la adjudicación sería simultánea, pero creo que eventualmente

esos proyectos van a empezar a ver trabas y no van a madurar simultáneamente. Por ello, no creemos que podría ser un lastre para el desempeño fiscal en el mediano plazo. Será algo más paulatino.

**"Estamos con un optimismo cauto, ojeando las elecciones"**

## ¿Moody's avizora un nuevo incumplimiento de la regla fiscal [en el 2025]?

Le restamos un poco de importancia a la meta en sí, porque ya hubo dos incumplimientos. Sería un tercer incumplimiento, pero ya acercándose al techo fiscal. El siguiente año sí se llegaría a la meta de déficit.

## ¿Vendrán revisiones a la calificación soberana en el corto plazo?

No creo que cambien las perspectivas este año, a menos que ocurra una sorpresa muy negativa. Estamos con un optimismo cauto, ojeando, sobre todo, las elecciones. Nos daremos por bien servidos si no hay cambios en la perspectiva este año. (JTV)

## BUENOS DIVIDENDOS

Al cierre del iT25, las juntas de accionistas de las empresas que listan en la Bolsa de Valores de Lima (BVL) aprobaron distribuir dividendos a sus accionistas por un total de S/20,891 millones, un monto que equivale al 60,7% del total entregado durante todo el 2024. Esto, de acuerdo con los hechos de importancia que las mismas empresas reportaron a la BVL.

Las perspectivas para el resto del año son favorables para los accionistas. "Hay espacio para que el 2025 sea otro buen año para el reparto de dividendos", estima Marco Contreras, *head of research* de Kallpa SAB. No sólo por los buenos resultados de las empresas peruanas en 2024, sino también porque en 2025 se esperan mejores utilidades, que se podrían entregar de forma adelantada, añade.

No obstante, el alto nivel de dividendos también es señal que las empresas no están tan interesadas en este momento en reinvertir sus ganancias, advierte Enrique Díaz, presidente de la consultora MC&F. Y es que, a pesar de la recuperación económica, persisten los riesgos del escenario internacional, a los que se sumaría la incertidumbre en torno al inicio del proceso electoral en el Perú.

Los propietarios de las compañías, principalmente del sector financiero, también han aprobado aumentos de capital por S/4,808 millones. Las entidades financieras proyectan un mayor crecimiento de sus carteras de créditos, lo cual les exige —por regulación— fortalecer su patrimonio, explica Díaz. (MAP)

# COROLLA CROSS HÍBRIDO: SOSTENIBILIDAD, POTENCIA Y SEGURIDAD EN LA NUEVA SUV ELECTRIFICADA DE TOYOTA

**El nuevo modelo Corolla Cross Híbrido eléctrico es una SUV electrificada perfecta para la ciudad. No requiere enchufarse, ya que combina un motor de combustión con una batería eléctrica, brindando una experiencia de manejo eficiente y amigable con el medioambiente, manteniendo la sostenibilidad y seguridad como pilares fundamentales.**

**C**omo parte de su estrategia para reducir emisiones y alcanzar la carbono neutralidad al 2050, Toyota ha renovado el Corolla Cross Híbrido. Este vehículo es parte del portafolio de electrificados de la marca, cuya oferta ha sido clave para que Toyota lidere el mercado, logrando comercializar más de 2,000 unidades en 2024.

Toyota, apuntando por una movilidad sostenible, está implementando su estrategia denominada "Múltiples Opciones Tecnológicas", la cual se basa en ofrecer múltiples opciones que se adecuen a la realidad de cada mercado y sus usuarios, como lo son la tecnología híbrida eléctrica (HEV), híbrida enchufable (PHEV), 100% eléctrica (BEV) o a celdas de hidrógeno (FCEV) a fin de lograr el objetivo de la reducción de emisiones de manera sostenible, práctica y accesible. En el caso de Perú, donde la infraestructura de carga aún es limitada, Toyota ha enfocado su oferta en modelos híbridos eléctricos (HEV) y vehículos con combustibles de bajas emisiones, como el gas natural, contribuyendo así al objetivo del país de reducir de sus emisiones.

La elección de tecnologías de transición, como los vehículos híbridos, responde a la urgencia de reducir las emisiones de gases

de efecto invernadero en el sector transporte terrestre, que representa un porcentaje de 11.3% a nivel nacional. Los híbridos eléctricos, al recargarse mediante frenado regenerativo sin necesidad de un cargador externo, representan una solución sostenible, práctica y accesible. Además, emiten hasta un 40% menos de CO<sub>2</sub> en comparación con un vehículo de combustión interna, reducen el consumo de combustible y mantienen costos de mantenimiento similares a los modelos a gasolina.

Toyota ha sido un actor clave en la adopción de estas tecnologías en Perú. En los últimos 15 años, sus vehículos han permitido reducir en 969 mil toneladas las emisiones de carbono, un impacto equivalente a la preservación de 1,782 hectáreas de bosque de selva baja.

Con un diseño dinámico y robusto, el nuevo Corolla Cross Híbrido no solo se posiciona como una opción clave para la sostenibilidad en Perú, sino también como un vehículo versátil, ideal tanto para la movilidad urbana como para viajes por distintas rutas del país.

## CONDUCCIÓN Y POTENCIA

El nuevo Corolla Cross Híbrido es la combinación perfecta entre eficiencia, tecnología y confort. Está equipado con un motor

1.8L y un sistema híbrido auto recargable que ofrece una potencia combinada de 120.7HP, brindando un equilibrio entre rendimiento y economía de combustible.

Gracias a su tecnología híbrida, éste reduce el consumo de combustible y las emisiones de CO<sub>2</sub>, lo que permite disfrutar de un manejo más sostenible sin necesidad de enchufes, ya que la carga de la batería funciona mediante su sistema de frenado regenerativo incrementando su eficiencia. Además, su conducción silenciosa y suave garantiza una experiencia de manejo superior en cualquier camino.

El Corolla Cross ofrece cuatro modos de manejo para adaptarse a diferentes condiciones. El Modo Eco optimiza el consumo de combustible, ajustando aceleración y aire acondicionado; el Modo Normal busca el equilibrio entre rendimiento y confort; el Modo Power brinda una máxima potencia combinando motores térmico y eléctrico; y el Modo EV usa únicamente el motor eléctrico para recorridos cortos a velocidades inferiores a 60 km/h, reduciendo aún más emisiones.

Otra funcionalidad clave es la opción "B" en la palanca de cambios, que activa el frenado regenerativo, aumentando la retención del motor para recargar la batería híbrida. Ideal en descensos



prolongados, mejora el control y evita el sobrecalentamiento de los frenos, pero se recomienda evitar su uso constante en conducción regular, ya que podría afectar el rendimiento.

Una particularidad del Corolla Cross híbrido es su panel de instrumentos, donde el tacómetro tradicional se reemplaza por un indicador de carga y consumo energético, mostrando claramente la eficiencia del vehículo.

## INFORMACIÓN, COMODIDAD Y ENTRETENIMIENTO

El diseño interior y el equipamiento es otro de los puntos fuertes. Al contar con asientos ergonómicos y con tapizado de cuero, el conductor tendrá la comodidad asegurada para cualquier tipo de viaje.

El timón revestido en cuero incorpora comandos multifuncionales, incluyendo control por voz mediante Bluetooth, facilitando el acceso al sistema de entretenimiento.

En términos de entretenimiento, destaca su pantalla central táctil de 10 pulgadas con conectividad inalámbrica para Android Auto y Apple CarPlay, complementada con un sistema de sonido de seis parlantes que aseguran una calidad acústica superior.

La pantalla central no solo brinda entretenimiento, sino también información

clave sobre el consumo de energía. A través de su sistema de monitoreo, permite visualizar el flujo de energía de la batería en tiempo real, indicando cuándo se carga y descarga. Además, ofrece datos precisos como la velocidad promedio y el consumo eléctrico detallado de los últimos días, favoreciendo una conducción más eficiente.

Además, pensando en la comodidad de todos los pasajeros, el vehículo cuenta con dos conectores USB tipo "C" ubicados en la parte trasera, ideales para cargar dispositivos móviles.

## SEGURIDAD Y TECNOLOGÍA

A diferencia de vehículos convencionales, el Corolla Cross Híbrido integra tecnologías avanzadas para mejorar la asistencia al conductor y reforzar la seguridad integral.

Este vehículo está equipado con el paquete de seguridad Toyota Safety Sense, que incluye el Sistema de luces altas automáticas (AHB), ideal para conducción nocturna, ajustando automáticamente la intensidad lumínica; el Control Crucero Adaptativo (ACC), que ajusta automáticamente la velocidad según el



\*Equipamiento según versión

tráfico; el Sistema de alerta de cambio involuntario de carril (LDA), detectando posibles signos de fatiga del conductor y alertándolo oportunamente —función fácil de desactivar desde el volante—; y el Sistema de pre-colisión (PCS), que alerta y aplica frenado automático ante un posible impacto frontal.

En caso de accidente, la robusta estructura del vehículo, complementada con siete airbags, garantiza una alta protección, incluso si el sistema de prevención no logra evitar completamente el impacto.

El nuevo Corolla Cross Híbrido se posiciona como el vehículo ideal para las familias peruanas que buscan una movilidad más eficiente, ecológica y tecnológica, sin sacrificar la potencia, seguridad y comodidad características de Toyota. ■

## "Estamos evitando invertir en fondos mutuos locales"

Jean Pierre Fournier, *chief investment officer* de AFP Integra, confirma que la posibilidad de que el Congreso apruebe un nuevo retiro está volviendo a afectar las tesis de inversión de las gestoras de fondos de pensiones.



AFP Integra

### Hay proyectos de ley para nuevos retiros de AFP. ¿Han incorporado ese supuesto a la gestión de sus fondos de pensiones?

Lo que genera la posibilidad de que haya un nuevo retiro es que, para invertir en un activo local, el rendimiento deba ser algo extraordinario, porque es un activo que probablemente genere más iliquidez. Si hay oportunidades tratamos de tomarlas, pero les exigimos una prima adicional.

### ¿Los activos a los que exigen las primas adicionales son principalmente bonos?

En realidad son bonos y acciones, pero también es importante el vehículo. Los bonos, sobre todo los soberanos, son más líquidos

que las acciones en Perú. Estamos evitando invertir en fondos mutuos locales o en iniciativas como inversión en infraestructura. Es difícil tener 'parqueado' dinero en activos cuyo peso [en la cartera] aumentaría a niveles que uno no quisiera si hay retiros.

### Considerando el entorno global, ¿qué tanto ha cambiado su visión del mercado respecto a inicios de año?

Anticipábamos que la entrada de Trump iba a generar incertidumbre en algunas áreas como el tema comercial, pero lo que sí es nuevo es el orden de la agenda. Decidí iniciar con el tema de los aranceles y eso se ha extendido más de lo que se pensaba. La

mayoría de inversionistas a nivel global se acomoda a la nueva realidad con portafolios más diversificados, considerando que EE.UU. ha sido el proveedor de los mejores retornos en los últimos años.

### En un entorno de volatilidad global, ¿es más difícil gestionar los fondos con la expectativa de retiro?

Más que difícil es que no se pueden aprovechar los periodos de volatilidad. Los fondos de pensiones piensan a largo plazo, entonces cualquier corrección de mercado debería ser una oportunidad de compra. La dificultad de los retiros es que evitan que se aprovechen esas oportunidades. (JTV)

## INVERSIONES

## La paradoja del inversionista racional



Carlos Müller, director de Inversiones de Global Wealth de BBVA en el Perú

**Invertir bien requiere carácter, no predicción. Los errores más costosos no vienen del mercado, sino de nuestras emociones.**

Los mayores errores en las inversiones no siempre vienen del mercado, sino de la mente. Sesgos, emociones y patrones inconscientes pueden costar caro. El mayor riesgo es confiar demasiado en nuestra capacidad para entender el mundo. Tendemos a pensar que lo que vemos es todo lo que hay y que el futuro se parecerá al pasado.

Aunque la teoría dice que las decisiones de inversión deberían guiarse por datos, objetivos, en la práctica muchos actúan movidos por emociones. Venden en el peor momento, compran lo que está "de moda" y persiguen rentabilidades pasadas. Es la ilusión del control: sobreestimamos nuestra habilidad para predecir y manipular un sistema complejo, cuando en realidad navegamos en un mar de incertidumbre.

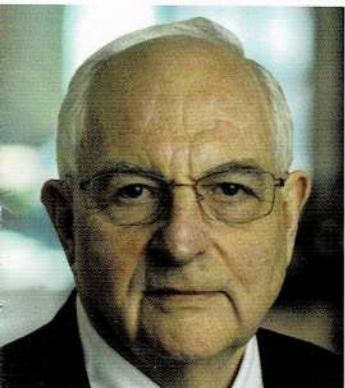
Las decisiones financieras no se toman desde una hoja de Excel, sino desde el miedo, la codicia o el temor a quedarse atrás. Las finanzas, en el fondo, son historias

humanas llenas de errores, intuiciones y justificaciones.

Entre los sesgos más comunes están la aversión a la pérdida, el sesgo de confirmación, el conservadurismo, el anclaje, el exceso de confianza y el miedo a quedarse fuera. Todos distorsionan nuestra percepción del riesgo y sabotean decisiones que, en frío, tomaríamos de otra manera.

El resultado es claro, muchos inversionistas obtienen retornos muy por debajo del mercado. El azar no es el problema, sino no saber convivir con él. ¿Qué hacer entonces? Automatizar rebalanceos reduce la carga emocional. Contar con asesoría ayuda a mantener el rumbo. Tomarse 48 horas antes de decidir permite distinguir entre impulso y análisis. Evaluar si una decisión es coherente con el plan y no seguir a la mayoría son hábitos más rentables que cualquier predicción brillante.

Invertir no es una cuestión de inteligencia, sino de carácter. La mayoría de errores no están en la hoja cálculo, sino en el espejo. ■



## Martin Wolf

# China percibe oportunidades en la revolución cultural de Trump

Los legisladores de Beijing creen que su país se beneficiará de la destrucción de la credibilidad de EE.UU.

**E**n las dos últimas semanas visité Beijing y Hong Kong. Esta visita dejó claro que, en el mundo actual, EE.UU. es una potencia revolucionaria —más exactamente, reaccionaria—, mientras que China, supuestamente comunista, es una potencia del *statu quo*. En este sentido, la Unión Europea (UE) tiene mucho en común con China. A los gobernantes chinos les gusta el rumbo que están tomando el mundo y la misma China. La UE no es tan autocomplaciente. Sus élites, conscientes de sus retos económicos y de seguridad, saben que tienen que cambiar bastantes cosas. Pero ellos también prefieren el mundo que el presidente estadounidense Donald Trump está tratando de destruir al caótico que está tratando de crear.

Para un extranjero, sacar conclusiones claras de una breve visita a este vasto país es heroico, si no idiota. Sin embargo, yo he visitado el país al menos una vez al año desde 1993, salvo durante la pandemia; he seguido de cerca la evolución de la economía del país; y he hecho varios amigos entre su élite política educada en el Occidente. El ascenso de China ha sido, sin lugar a dudas, la mayor historia económica y política de mi vida. Heroico o no, hay que tratar de entender lo que Trump significa para China y lo que China significa para el mundo.

Esto es lo que he aprendido.

En primer lugar, mis interlocutores chinos pensaron en la agitación actual estadounidense en relación con su propia revolución cultural, iniciada hace casi 60 años. Mao Zedong utilizó su prestigio como líder revolucionario para hacerle la guerra a las élites burocráticas y culturales

**La intensa aversión a la revolución cultural es ampliamente compartida, al menos entre los miembros de más edad de la actual élite china**

de China. Trump también está utilizando su poder como líder electo de un movimiento insurreccional para derrocar a las élites burocráticas y culturales estadounidenses. La intensa aversión a la revolu-

ción cultural es ampliamente compartida, al menos entre los miembros de más edad de la actual élite china. A ellos tampoco les gusta la revolución de Trump.

En segundo lugar, muchos de los que lograron escapar de la China de las décadas de 1980 y 1990 para educarse en universidades occidentales de élite admiraban los valores que veían allí, y esperaban verlos arraigados en su propio país. El Estado de derecho, la libertad personal y la ciencia moderna les parecían ideas admirables. Para estas personas, lo que está ocurriendo ahora en EE.UU. es doloroso. Estos arrepentimientos por la traición de EE.UU. a sus propios principios no son exclusivos de China.

En tercer lugar, ellos reconocen que lo que le está ocurriendo a EE.UU. tiene claras ventajas para su propio país. Casi todo el mundo ya se ha dado cuenta de que la firma de Trump no vale nada. Un hombre que está tratando de demoler la economía canadiense no va a ser un amigo confiable para nadie más. Por lo tanto, las alianzas que EE.UU. necesitará para contrarrestar a China en su propio vecindario o, en realidad, en cualquier otro lugar, probablemente serán muy frágiles. Esto se aplica incluso a Japón y a Corea del Sur, por no hablar de otros vecinos. En este entorno, China — la principal potencia comercial de la región Asia-Pa-

cífico, además de una potencia militar en rápido ascenso — está destinada a dominar no sólo la región, sino mucho más allá de ella. Incluso Europa, preocupada por Rusia y tan abiertamente abandonada por EE.UU., buscará una relación más amistosa con China. El “EE.UU. primero” de Trump significará “EE.UU. solo”.

En cuarto lugar, DeepSeek les ha dado a los chinos un gran impulso de confianza. Ellos creen que EE.UU. ya no puede bloquear su ascenso. Un buen amigo mío me explicó que Xi Jinping tiene tres objetivos: la estabilidad del régimen, el aumento de la tecnología y el crecimiento de la economía. Ellos actualmente confían aún más en el segundo objetivo que hace unos años. No se trata sólo de DeepSeek, sino también del dominio chino del “sector de las energías limpias”. Muchos piensan que los retos demográficos de China están destinados a destruir la economía. Pero el problema en este momento es que hay muy pocos buenos empleos, no muy pocos trabajadores. Es un problema de demanda, no de oferta potencial. Y así seguirá siendo durante mucho tiempo, debido al excedente de trabajadores rurales.

En quinto lugar, este problema de la demanda es realmente enorme, como ya he argumentado en el pasado, pero no es irresoluble. En mis conversaciones en China, la atención se centró, como ha sido el caso durante muchos años, en cuestiones relativamente a corto plazo, como la debilidad del sector inmobiliario; el impacto de la caída de los precios de la vivienda en los balances de los hogares; las consecuencias de estos cambios para las finanzas de las autoridades locales; y la caída de los precios minoristas. Todo esto recuerda a la economía japonesa posburbuja. Sin embargo, se trata de problemas estructurales, no cíclicos. La realidad subyacente es que, como ocurrió anteriormente con Japón y Corea del Sur, la capacidad de invertir productivamente los enormes ahorros



de China —que siguen representando más del 40% del producto interno bruto (PIB)— se ha desplomado. Una prueba de ello es el enorme salto en la relación incremental capital-producto (ICOR, por sus siglas en inglés): la relación entre la tasa de inversión y la tasa de crecimiento económico.

Durante la primera parte de este siglo, el déficit de demanda en parte se llenó con un enorme superávit por cuenta corriente. Luego, cuando esto se volvió imposible, después de la crisis financiera, el déficit aún mayor que surgió entonces se llenó con un enorme aumento de la inversión en bienes raíces e infraestructura. La primera ya está cayendo. Pero invertir aún más en la industria manufacturera sólo garantiza un exceso de capacidad cada vez mayor y, por lo tanto, una protección frente a los inevitables aumentos de las exportaciones chinas. Por consiguien-

te, los europeos seguirán el ejemplo de Trump. De hecho, lo harán debido al desvío de las exportaciones chinas hacia sus mercados que se derivará de su ejemplo.

Hoy en día, los legisladores chinos hablan de “inversión en consumo”. Es un concepto interesante. Sin embargo, los principales requisitos son reducir la tasa de ahorro mediante la transferencia de ingresos a los hogares; el desarrollo de la red de seguridad social; y el aumento del consumo público.

En resumen, los chinos creen que pueden sobrevivir a la embestida de Trump. De hecho, muchos creen que podría ayudarlos, al destruir la credibilidad de EE.UU. y la percepción de su competencia. Eso no significa que China tenga el triunfo asegurado. Pero, como suele ocurrir con las grandes potencias, sus mayores retos se hallan en casa, no en el extranjero. **FT**

## ESTUDIOS DE ABOGADOS

# Fidelización en un entorno competitivo



Los bufetes que operan en el Perú apuestan por robustecer su oferta de valor para fidelizar al talento que busca crecer.

La gestión del talento se está convirtiendo en un asunto cada vez más relevante para los bufetes de abogados. Las firmas líderes no sólo se preocupan por contar en sus filas con los mejores profesionales, también enfrentan el desafío de la fidelización. El prestigio de la firma ya no es suficiente para asegurar la retención, especialmente en un mercado legal tan competitivo como el peruano.

La tarea se complica, además, por la estructura típica de los estudios. “Tienen una fórmula piramidal, porque si no, no es rentable”, resalta una abogada de uno de los bufetes más importantes del país, quien solicitó que su nombre se mantenga en reserva. Esto implica que no todos podrán escalar, y que, de forma inevitable, algunos talentos optarán por ir a otra firma que les pueda ofrecer un cargo *senior*, mejor salario y mayor reconocimiento.

Conscientes de esa realidad, algunos bufetes *top* están apostando por mejorar el clima laboral. Es el caso, por ejemplo, del Estudio Echecopar, que ha implementado beneficios orientados a mejorar la calidad de vida de sus abogados, como el trabajo flexible y las licencias de maternidad extendidas. “Este trabajo tiene que ser colaborativo y, por lo tanto, es relevante que la gente se sienta contenta trabajando, que haya compañerismo, buen ambiente de trabajo”, explica su socio director, Juan Carlos de los Heros.

### Estructura interna de una firma legal

Según el nivel de experiencia del abogado



**SOCIO.** Copropietarios de la firma. Participan en las utilidades, toman decisiones estratégicas, lideran áreas de práctica y gestionan relaciones clave con clientes. Puede haber socios no capitalistas, quienes no tienen participación en la propiedad.



**ASOCIADO SENIOR.** Asociados experimentados que lideran casos medianos y supervisan a los asociados más jóvenes. Pueden cubrir la posición del socio en asesorías o transacciones.



**ASOCIADO.** Abogados recién titulados o con poca experiencia (1-4 años). Trabajan bajo la supervisión de los abogados más *senior*.



**ASISTENTE LEGAL.** Estudiantes de derecho que realizan prácticas en la firma. Ayudan con tareas básicas, investigación y aprenden el funcionamiento de la profesión.

Los *rankings* legales también generan desafíos en cuanto a la gestión humana. Tanto para los estudios como para los abogados, figurar en los listados más prestigiosos — como Chambers and Partners y Legal 500 — representa un estímulo importante, en tanto refuerza la reputación y el posicionamiento en el mercado.

Sin embargo, aparecer en esas listas es un privilegio al que sólo accederán unos pocos. Esta realidad obliga a los bufetes a gestionar las expectativas de sus abogados y cuidar la comunicación interna sobre el desarrollo de los *rankings*. “No

puedes abarcar el 100%. Tienes que ver cuáles son tus objetivos del año y, dentro de los *rankings*, también planteas objetivos que sean alcanzables”, explica la gerenta de Marketing y Desarrollo de Negocios de Hernández & Cía, Marisol Saravia.

Los estudios trabajan en la fidelización de quienes no llegan a figurar en los *rankings*. Sus estrategias incluyen beneficios flexibles, bonos por desempeño y oportunidades de exposición con clientes a través de presentaciones o eventos, lo que les permite posicionarse como referentes en sus especialidades. “Si no hay una estrategia liderada por alguien imparcial y objetivo, se pueden desperdiciar esfuerzos”, señala la socia de la firma de *marketing* legal Mirada 360, Lorena Borgo.

La capacitación también forma parte de esos planes. En esa línea, Cuatrecasas desarrolla planes “diseñados para potenciar las habilidades técnicas y *soft* de nuestros equipos”, cuenta su socio director en Lima, Oscar Trelles. Esto incluye habilidades comerciales, liderazgo e incluso inteligencia artificial. (MAB) ■

Los *rankings* legales han cobrado relevancia para la gestión del talento en los estudios

Fuente: Marisol Saravia, Prospel

# "Buscamos la lealtad de nuestras usuarias finales"

La empresa peruana de cuidado personal Life Beauty Corporation busca incrementar en 8% las ventas de su marca principal, Be Natural. Mauro Leveau, jefe de la marca, comparte en exclusiva su estrategia.



SEMANAeconómica

**La alianza de Be Natural con inLearning –holding dueño de IDAT y Zegel– otorgará becas de estudio a entre 50 y 60 mujeres este año. ¿Por qué hace sentido para su negocio sumarse a la iniciativa?**

Buscamos la lealtad de nuestras usuarias finales. Ellas quieren una marca que no sólo hable. Prometemos que el cabello queda bonito, brillante y desenredado, pero quieren algo más. Entonces, si queremos hablar de empoderamiento, tenemos que actuar. Bajo ese *insight* hemos accionado este programa.

**¿Qué resultados esperan lograr?**

Estimamos un fortalecimiento de entre 10% y 15% en el compromiso de la marca

con el cliente. En cuanto a ventas, un 8% de crecimiento al finalizar el año. El mercado cosmético [en Perú] cerró el 2024 en 6% de crecimiento. Para este año se estima un 5% de crecimiento. Nosotros apelamos a más con este tipo de campañas.

**¿Qué otros objetivos perseguirán?**

Captar nuevos clientes. La idea es que, al presentarnos como una marca con propósito, capturemos clientes dispuestos a consumir un producto que tenga este tipo de compromiso con las mujeres. Podría ser un 10% [más de clientes] de los que ya captamos.

**¿Por qué realizaron el estudio que los**

**llevó a descubrir nuevos insights?**

Be Natural tiene un crecimiento sostenido desde que se lanzó, pero del 2021 al 2022 crecimos más de 30% a nivel nacional. Eso ocurrió porque [ingresamos] a todos los [puntos de venta] a los que queríamos entrar. Del 2022 al 2023 crecimos 6% y ahí nos hemos mantenido. Indagamos qué busca el consumidor porque queremos seguir creciendo. También lanzaremos nuevos productos que permitirán conseguir nuevo público.

**¿Esta estrategia supone una inversión significativa para la compañía?**

Sí. Se está invirtiendo, aproximadamente, 10% más que años anteriores. (MAB)



Andina

## MARKETING

### COMPETENCIA UNIVERSITARIA

El incremento de la oferta de universidades extranjeras en el Perú está forzando a las casas de estudio peruanas a adaptar sus estrategias de *marketing* para destacar. La competencia foránea ha echado raíces con oficinas y colaboradores locales, quienes asisten a las mismas ferias escolares donde antes sólo tenían presencia las universida-

des peruanas. "Han encontrado en el mercado peruano un grupo de jóvenes dispuesto a irse ni bien termina el colegio y a padres de familia dispuestos a pagar", cuenta el profesor de *Marketing* de la PUCP, Andrés Macara-Chvili.

La Universidad de Lima, por ejemplo, hace frente a la competencia enfocando gran parte de su estrategia de *marketing* en acciones digitales. Esto les permite seguir en tiempo real el desempeño de sus campañas. "De manera inmediata vemos

si algo está funcionando o no, lo cual es mucho más efectivo y eficiente", señala su directora comercial, María Teresa Bertini.

Muchas universidades enfocan todos sus esfuerzos en lograr la conversión lo más rápido posible. "Venden la educación como si fuera *retail*", agrega Macara-Chvili. Sin embargo, priorizar acciones en pos de la conversión puede ser contraproducente si el público no está pensando en comprar de inmediato. En consecuencia, la inversión acaba desperdiciada. "Es un error asumir que todos están dispuestos a matricularse ahora: llegas a un volumen de personas más grande con tus anuncios, pero no están listas para convertir", explica la *head* de *Data* de Havas Perú, Sally Velis.

Tras no obtener los resultados esperados, hay universidades que cuestionan esta estrategia y evalúan cambiarla.

Por lo menos una casa de estudios que integra el Consorcio de Universidades está en esa ruta, según pudo conocer SEMANAeconómica. Una opción es adoptar un nuevo 'modelo de atribución' -conjunto de reglas

que determinan cómo se asigna el valor de las conversiones- llamado *Multi Incrementality Model* (MIM),

que muestra el rédito de las inversiones por canales a través de modelamiento estadístico y *machine learning*. Así se logra una visión completa del impacto de las acciones de *marketing* y se puede orientar las inversiones hacia la conversión con mayor eficacia. (MAB)

**Hay universidades que cuestionan su estrategia y evalúan cambiarla**

## PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR

### Nuevos e ineludibles deberes para las apps

**El Indecopi fijó un nuevo criterio que obligará a las empresas de intermediación a asumir más responsabilidad por los servicios de sus socios o repartidores.**

Las apps de intermediación podrían incrementar sus costos operativos y legales tras conocerse una reciente resolución del Indecopi que esclarece el alcance de sus responsabilidades en el servicio que prestan los repartidores. La Sala Especializada en Protección al Consumidor impuso a Rappi una multa de S/243.000 por fijar una serie de términos y condiciones que han sido consideradas como cláusulas abusivas. Para la Sala, las cláusulas (ver gráfico) colocan al consumidor en una situación de desventaja o riesgo cuando contratan los servicios de la plataforma.

Siguiendo esa línea, la resolución concluye que todas las acciones involucradas en el servicio de *delivery* le competen a las empresas, independientemente de que sólo se trate de apps que realizan intermediación. “El razonamiento de la Sala marca un derrotero para los proveedores del mismo rubro de Rappi, más aún si han establecido en sus términos y condiciones cláusulas similares”, indicó a SEMANA económica la Sala Especializada en Protección al Consumidor del Indecopi en un comunicado.

El razonamiento de la Sala no sólo impacta a Rappi y a las apps de *delivery*, sino a otras empresas de intermediación que brindan servicios de taxi. “Ya no



es importante que las acciones estén fuera de tu esfera de dominio. Mientras tu marca esté involucrada, habrá sanción. En adelante se debe verificar que haya la menor cantidad de incidencias”, explica José Gonzáles Cucho, socio de Diez Canseco Abogados.

**El Indecopi sancionó cuatro casos por cláusulas abusivas desde diciembre**

El criterio de la Sala del Indecopi podría incentivar que los usuarios formulen más quejas o reclamos, estima Fiorella Zumaeta, socia de Miranda & Amado. Por ello, las empresas de intermediación asumirán mayores costos para implementar acciones que permitan reducir contingencias legales. “Se debe tener mayor cuidado legal, ya que podrían llegar más casos. Así, se incrementan los costos. [Las empresas] deberán salir de su esfera para controlar riesgos”, agrega Zumaeta.

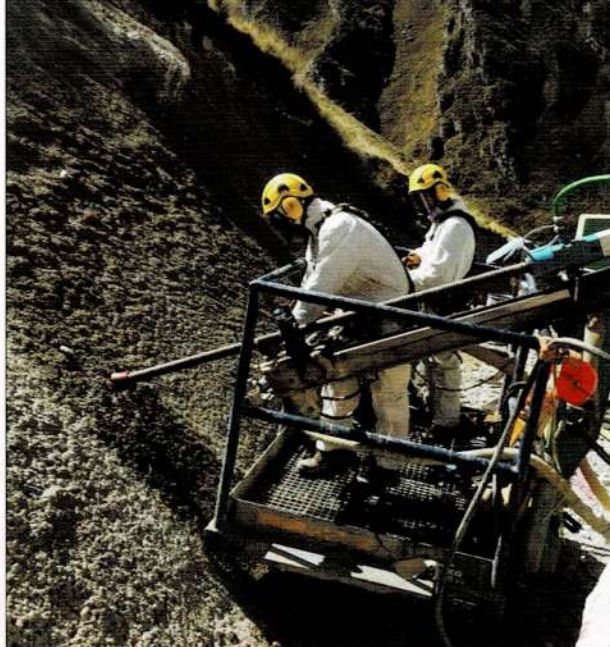
La agencia de la competencia ha incrementado sus pesquisas por cláusulas abusivas en plataformas de *e-commerce* desde diciembre de 2023, cuando sancionó a la marca de ropa deportiva Windhaiven por limitar los cambios y devoluciones de las prendas adquiridas en *web*, advierte Alex Sosa, socio del Estudio Muñiz. “[Desde diciembre] hubo al menos cuatro casos con disposiciones nuevas sobre cláusulas abusivas”, remarca. SEMANA económica consultó a Rappi sobre el caso durante la elaboración de este artículo, pero al cierre de esta edición no obtuvo respuesta. (JM) ■

#### Cláusulas abusivas sancionadas por el Indecopi en el caso Rappi

- |                                                                                                        |                                                                                                        |                                                                                                              |                                                                                     |                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|                     |                     |                           |  |    |
| 1. La empresa no se responsabiliza por la calidad, estado o legitimidad de la mercadería transportada. | 2. Tampoco será responsable por lucro cesante o por otros daños que sufran el usuario o el repartidor. | 3. Si se inician reclamos o acciones legales contra el repartidor, se exime de responsabilidad a la empresa. | 4. La empresa no será responsable si falla la disponibilidad de su aplicación.      | 5. Tampoco garantiza la ausencia de virus introducidos por terceros en su aplicación. |

Multa total: S/243,425

Fuente: Indecopi



## MINERÍA

# AYUDAS PARA EXPLORAR

La propuesta del Ministerio de Energía y Minas (Minem) que plantea modificar el Reglamento de Protección Ambiental para las Actividades de Exploración Minera conduciría a resultados de mayor fiabilidad en la exploración y, por otro lado, agilizaría las evaluaciones de las Declaraciones de Impacto Ambiental (DIA).

A inicios de marzo, el Minem publicó un proyecto de decreto supremo que, entre otras cosas, propone modificar el reglamento en cuestión con el fin de incrementar a 60 el número de plataformas de perforación para proyectos con un impacto ambiental leve. "Este cambio (...) está referido a las posibilidades de ampliación de los proyectos de exploración minera", remarcó a SEMANA económica la Dirección General de Asuntos Ambientales Mineros del Minem en una respuesta escrita.

El objetivo de las actividades de exploración es determinar la calidad y la cantidad del mineral disponible para

su potencial extracción. Se trata de una inversión cuyo riesgo sólo es asumido por el sector privado. Debido a la incertidumbre sobre la disponibilidad del recurso, las empresas buscan recolectar más información y que tenga una alta fiabilidad.

De esta forma, un mayor volumen de plataformas de perforación permitiría obtener información más sólida. "Un universo más grande sobre el cuál evaluar brinda más confianza sobre los resultados", explica Edgardo Cruzado, profesor del Departamento de Gestión de la PUCP y exviceministro de Gobernanza Territorial de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM).

La propuesta del Minem llega en un momento en el que espera incrementar a US\$1,039 millones la inversión destinada a las actividades de exploración, debido a la necesidad de encontrar nuevas reservas de mineral. "Hace dos años la riqueza geológica está a la baja. No porque haya cambiado nuestra geología,

sino porque no se hacen exploraciones que permitan descubrir nuevos yacimientos", explica la abogada Xenia Forno, socia de Rubio, Leguía y Normand.

La propuesta también busca agilizar los plazos de respuesta del Estado cuando evalúe las solicitudes de aprobación de las DIA presentadas por las empresas mineras para sus proyectos de exploración. Así, ahora tendrá cinco días hábiles para decidir si admite a trámite una solicitud, un plazo que antes no estaba regulado.

En el caso de la evaluación de la solicitud, el Minem propone establecer un límite de 30 días hábiles y 10 días adicionales para levantar observaciones. "Hay casos en los que el proceso, con consulta previa, puede demorar hasta 36 meses. Es necesario simplificar", insiste Julia Torreblanca, presidenta de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE).

Finalmente, más allá de la reducción de los procesos

**Un mayor volumen de plataformas proporcionaría información más sólida**

burocráticos y de la oportunidad de obtener información de mayor calidad, un reto pendiente de resolver, y que

podría ser un freno para las medidas que buscan estimular la inversión en exploración, será la alta conflictividad que suele presentarse en las zonas mineras. "Las comunidades con potencial minero han demostrado en los años recientes una tendencia por buscar un beneficio económico directo a través del enfrentamiento", remarca Raúl Molina, exsecretario de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros. (TOT)

## LABORAL

# PRECISIÓN AL DAÑO MORAL

En una nueva y reciente casación, la Corte Suprema acaba de establecer una serie de pautas que permitirán reducir las ambigüedades y, por lo tanto, la discrecionalidad de los jueces laborales que resuelvan casos en que un trabajador despedido denuncie a su empleador por haberle generado un presunto un daño moral.

En la práctica laboral, la existencia y cuantificación del daño moral solía estar supeditada al criterio subjetivo y opinión del juez. Esta situación generaba fallos muy variados, con indemnizaciones que podían resultar excesivas o insuficientes.

Para evitarlo, la casación fija cuatro parámetros que deberá seguir el trabajador al invocar la figura del daño moral. Así, tendrá que demostrar que existió una conducta antijurídica del empleador, el daño en sí mismo, la relación causal entre la conducta y el daño, y los factores de atribución, como la culpa o el dolo. "Hoy, lo que hacen los jueces es tirar los dados. Eso ya no es aceptable, porque termina siendo un ejercicio arbitrario del poder", explica Dante Botton, asociado principal en Derecho Laboral de Payet, Rey, Cauvi, Pérez Abogados.

Los jueces solían interpretar, por ejemplo, que el daño moral surgía cuando se producía el acto del despido. Así, era bastante común que los trabajadores desvinculados decidieran señalar dicho perjuicio, sólo porque su contrato había terminado. La nueva jurisprudencia, sin embargo, fija como exigencia una prueba tangible para poder acreditar el daño. "No es suficiente el hecho del despido. Tiene que haber un documento adicional como un examen psicológico", precisa Roberto Matallana, socio de Vinatea & Toyama. (TOT)



FORO PRESENCIAL

# PROPÓSITO CORPORATIVO

Una clave para maximizar el impacto



22 DE ABRIL



8:30 AM



Auditorio del BBVA (Av. República de Panamá 3055)

Hoy, el propósito define hacia dónde apuntan los objetivos financieros, la relación con los *stakeholders* clave y el impacto de una compañía en su ámbito de influencia. Pero su construcción demanda un trabajo integrado, medible y constante de toda la organización. Acompáñanos a descubrir las claves que están marcando la construcción de propósito en el mundo corporativo actual y cómo los líderes del mercado están maximizando su impacto a través de este.

Aliados estratégicos:

BBVA



KOMATSU MITSUI

VEOLIA

02/ 03 de julio

THE WESTIN LIMA HOTEL

# 22º Congreso Internacional RETAIL 2025

SEMINARIUM

ACCEP  
Asociación de  
Centros Comerciales y de  
Entertainment del Perú

Compartido gratuitamente por @Osquilar

KEYNOTE SPEAKER

## MARTIN NEWMAN



Consumer Champion  
and Global CX Leader



### COMITÉ CONSULTIVO



**MARIANA  
BECERRA**

Directora Comercial,  
Marketing y nuevos  
negocios, Jockey Plaza /  
Boulevard de Asia



**JOSÉ ANTONIO  
CONTRERAS**

Gerente General,  
ACCEP



**SERGIO  
CASARETTO**

Director Comercial,  
Crepier



**JIMENA  
CASO**

Gerente Comercial,  
Mailplaza Perú



**ERIKA  
WICHT**

Consultora de  
Marketing con 20 años  
de experiencia  
en Retail y Centros  
Comerciales.  
Directora  
independiente



**ARNOLD  
WU**

Presidente de  
Directorio,  
Wu Restaurants  
(Pardos Chicken,  
MR Shao, Planet Chicken).  
Presidente de directorio,  
GW Yichang



**KATIA  
RACHITOFF**

Directora Asociada,  
Seminarium Perú

### EJES TEMÁTICOS

- 01 **RETAIL 2025:** ESCENARIO ECONÓMICO, IMPACTO POLÍTICO Y EVOLUCIÓN DEL SECTOR
- 02 **CRECIMIENTO COMERCIAL SOSTENIBLE**
- 03 **ESTRATEGIA OMNICANAL:** INTEGRACIÓN TOTAL ENTRE LO FÍSICO Y LO DIGITAL
- 04 **EXPERIENCIA Y PERSONALIZACIÓN CON IA**
- 05 **PLATAFORMAS DIGITALES:** HERRAMIENTA CLAVE PARA PROFUNDIZAR EN LAS RELACIONES CON LOS CONSUMIDORES
- 06 **EL DESAFÍO DEL TALENTO EN EL RETAIL**
- 07 **DESAFÍOS Y TRANSPARENCIA EN LA CADENA DE SUMINISTRO**
- 08 **ECOMMERCE Y LA CARRERA POR LA ÚLTIMA MILLA**
- 09 **PEQUEÑOS GIGANTES:** LECCIONES DE EMPRENDEDORES

SPONSORS

72

ALPACA FACTORY  
OUTLET  
MICHIGAN SINCE 1981

AXON

CIPTech

Insider  
Perú

niubiz:

NOA  
NATURAL DEL PERÚ

patapampa  
ALPACA APPAREL

planexware

Retail Custom Solutions  
Helping You Thrive

RELEX

SOL ALPACA

urbanova

MEDIA PARTNERS

COVER

EL CLIENTE  
Una Nueva Generación de Clientes

PerúRetail®

PARTNER  
ESTRATÉGICO

SEMANAeconómica

INSPIRAMOS • EDUCAMOS  
CONECTAMOS • TRANSFORMAMOS

MÁS INFORMACIÓN: [INFORMES@SEMINARIUM.PE](mailto:INFORMES@SEMINARIUM.PE) • [SEMINARIUM.PE](http://SEMINARIUM.PE)